

PROJETO DE  
PESQUISA CNPQ

“ESTRATÉGIAS  
MERCADOLÓGICAS  
DOS VAREJISTAS  
NACIONAIS APÓS O  
PLANO REAL”

ALUNO: JOSÉ ZITELMANN

ORIENTADORA: PROF<sup>a</sup>.  
INÊS PEREIRA

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer ao CNPQ por ter me proporcionado esta experiência tão importante para o meu aprendizado durante a vida acadêmica.

Gostaria de agradecer à FGV em nome do NPP por terem viabilizado a execução deste projeto.

Gostaria de agradecer à minha orientadora, Profa. Inês Pereira, por ter tido a disponibilidade para me auxiliar sempre que solicitada.

## 1) INTRODUÇÃO

Passados dois anos desde a implantação do Plano Real, em junho de 1994, a economia brasileira apresenta sensíveis avanços em seus diversos setores. As taxas de inflação caíram para índices há muito não vistos, o poder de compra dos trabalhadores aumentou, as empresas estão controlando melhor os seus custos (tornando-se mais eficientes) e o montante de investimentos estrangeiros no país cresce a cada dia. É verdade, porém, que ainda existem diversos ajustes a serem feitos. Questões como as altas taxas de juros (dificultam a tomada de financiamentos para a produção), a defasagem cambial (gerando desequilíbrios na balança comercial), a lentidão das reformas constitucionais e as altas taxas de desemprego merecem atenção especial por parte do governo nesse terceiro ano do Real.

Todos esses fatores apresentados acima vieram a alterar as estratégias de marketing das empresas brasileiras, sendo estas mudanças bastante significativas em um setor da economia nacional: o setor varejista. É neste mercado que nossa pesquisa pretende se aprofundar. As empresas provavelmente estão reagindo de forma diferente a essas mudanças; cada uma dentro de sua concepção do novo mercado que se forma. É nesse contexto que surge nossa pesquisa com o propósito de investigar quais são as estratégias que estão sendo adotadas pelos varejistas diante da nova conjuntura do mercado.

Do outro lado desse conjunto de mudanças temos o consumidor e seu comportamento na hora de decidir pela compra ou não de um produto. Antes do Real as pessoas só iam atrás do preço, já que muitas vezes produtos praticamente idênticos encontravam-se com preços completamente distintos. Agora, com a queda das taxas de inflação, a atitude do consumidor é diferente. A marca e a qualidade estão pesando muito mais no momento da escolha.

## 2) JUSTIFICATIVA

O comportamento de setores dinâmicos como o varejista, diante de mudanças ocorridas no mercado interno, exercerá influência significativa nas demais áreas da economia nacional. Além disso os índices e os resultados apresentados por estas empresas formam um bom indicador (não o único) dos rumos e das tendências tomadas por nossa economia. Dentre estes índices vale ressaltar os relacionados às estratégias de marketing. Varejistas investem maciçamente em propaganda pois estão constantemente lançando novos produtos e ofertas. Assim políticas de marketing adotadas por estas empresas podem nos dar uma boa visão de quais serão as tendências para esta área no Brasil Pós-Real.

### **3) METODOLOGIA**

Essa pesquisa se constituirá de dois segmentos. A primeira etapa será uma pesquisa bibliográfica em artigos e reportagens de jornais (Folha de São Paulo, Estado de São Paulo..) e revistas (Exame, Veja..) de circulação nacional bem como em livros que se relacionem com a proposta desta pesquisa. Visamos com isso realizar um Real desenvolvimento teórico sobre o tema, além de adquirir uma gama de informações tal que nos possibilite um melhor elaboração da segunda fase do projeto.

A segunda etapa será uma pesquisa de campo onde procuraremos confirmar, esclarecer, e aprofundar questões surgidas a primeira fase do processo. Procuraremos realizar uma amostragem por conveniência através da visita a diversos varejistas nacionais e estrangeiros. Nestas visitas utilizaremos questionários semi-estruturados que serão elaborados sob orientação do Profa. Inês Pereira. Buscaremos com isso obter informações de quais estão sendo as estratégias adotadas varejistas no Brasil Pós- Real.

### **4) DESENVOLVIMENTO TEÓRICO**

Como o propósito deste trabalho é o de pesquisar o comportamento do varejo nacional após a implantação do plano real, achamos interessante a realização de um breve estudo teórico sobre o tema, buscando ampliar a amplitude do trabalho à mera observação das tendências do ramo varejista.

#### **4.1) Definições de Varejo**

Em se tratando de definições de varejo, Kotler\* considera como sendo todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para seu uso pessoal, não relacionado a negócios.

Las Casas\*\* define varejo como sendo a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores; o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final; uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos outros consumidores.

Independentemente da forma com que as definições são apresentadas, a essência do varejo é que se trata de comercialização a consumidores finais.

## **4.2) Tipos de Varejo**

Segundo Kotler\*, existem lojas de varejo de todos os tipos e tamanhos e novidades estarão sempre aparecendo. Estas lojas podem ser classificadas por uma ou mais características: volume de serviço, linha de produto vendida, preços relativos, controle de distribuidores e tipo de grupo de lojas.

Comentaremos a seguir alguns dos tipos de varejo considerados por Kotler\* e Las Casas\*\*:

### **Quanto ao Nível de Serviços:**

O primeiro nível seria o varejo por Self-Service. Neste o próprio consumidor se serve dos produtos que deseja. É utilizado principalmente em Supermercados que vendem bens de conveniência e comparáveis, de alto giro.

O segundo seria o varejo com serviço limitado, que apresenta um custo operacional maior que o self-service, proporciona maior assistência de vendas, já que, oferece uma maior variedade de bens comparáveis, onde os consumidores necessitam de maiores informações para a compra. Neste caso são oferecidos serviços adicionais ao self-service, como o crédito e devolução de mercadorias.

Por fim temos o varejo com serviços plenos, onde os vendedores auxiliam o consumidor em todo o processo de compra. As lojas de departamento de primeira classe fazem parte deste grupo, pois oferecem produtos especiais e de baixa rotatividade, como jóias, roupas da moda e, além disso, vários planos de crédito, entrega domiciliar e outros serviços extras.

### **Quanto à Linha de Produtos:**

Nesta classificação os grupos mais importantes são as lojas de departamentos, lojas independentes, lojas em cadeia, especializadas, cooperativas, supermercados, hipermercados, lojas de conveniência e varejo não lojista.

As lojas de departamentos têm como missão reunir num só local aquilo que o consumidor precisa para atender suas necessidades de produtos não alimentícios. Manuseiam diferentes mercadorias, tais como acessórios femininos, masculinos, infantis, utilidades domésticas, entre outras. Oferecem uma ampla variedade de linhas de produtos, onde cada linha é operada por um departamento independente gerenciado por especialistas. Pode-se dizer que se trata de várias lojas especializadas dentro de uma mesma loja, pois, como o próprio nome indica, a venda, a compra e o gerenciamento são departamentalizados.

Hoje, as lojas de departamento abrem filiais em shopping centers e criam estratégias para enfrentar as lojas de descontos. Outras remodelam suas lojas e instalam butiques para concorrer com as lojas especializadas. Exemplos de lojas de departamentos são o Mappin e a Mesbla.

As lojas independentes são aquelas de apenas um estabelecimento. Caracterizam-se pela simplicidade administrativa e pelo atendimento personalizado aos clientes, principalmente pelo contato direto dos gerentes e proprietários com os consumidores. Elas são a maioria do comércio varejista e normalmente são especializadas.

As lojas em cadeia são definidas como um grupo de lojas, geralmente quatro ou mais, que operam no mesmo negócio e controladas através de uma administração central. A economia de escala para compras e o atendimento de diversos mercados, dependendo da política administrativa do grupo, são as principais vantagens deste tipo de loja.

As lojas especializadas são frequentemente formadas por varejos independentes que oferecem uma linha restrita de produtos, porém com grande variedade dentro desta linha. Como exemplo temos a DB brinquedos (brinquedos), Hugo Boss (moda masculina).

As cooperativas de varejo são formadas por um grupo de varejistas independentes, onde cada um opera seu negócio, mas reúnem-se em forma de associação para certas decisões tomadas em grupo, como compra e esforços promocionais conjuntos. Este tipo de organização permite às lojas independentes fazerem as economias de escala e promoção de que necessitam. Um bom exemplo para este caso é um tipo de promoção onde vários lojistas se unem para sortear prêmios, como carros e televisores, a seus clientes.

Os supermercados são grandes lojas de baixo custo, pequenas margens de lucro, elevado volume de vendas e self-service, que se caracterizam por oferecer produtos alimentícios em uma ampla variedade. Exemplos de supermercados são a rede Pão de Açúcar e Supermercados Sé.

Os hipermercados são lojas enormes, muito maiores que os supermercados. Combinam princípios dos supermercados, lojas de desconto e de fabricantes. Geralmente tem mais de 50 check-outs e oferecem mais produtos do que os comprados rotineiramente, vendendo, além dos produtos dos supermercados, móveis, eletrodomésticos, roupas, autopeças e outros. Exemplos de hipermercados são o Carrefour e o Extra.

As lojas de conveniência são pequenas lojas que oferecem uma pequena linha de produtos de alta rotatividade. Cobram preços superiores aos dos supermercados para compensar seus altos custos operacionais e baixos volumes de vendas. Porém, elas satisfazem uma importante necessidade dos consumidores que as utilizam para completar suas compras fora de hora ou quando têm pouco tempo, pois ficam abertas 24 horas todos os dias. Como exemplo temos as lojas Select dos postos Shell e Pão de Açúcar 24 horas.

Apesar da maioria dos bens e serviços serem vendidos em lojas, o varejo sem loja tem crescido bastante. O varejo sem loja caracteriza-se por marketing direto, venda direta e por máquina. Destas, a única existente no Brasil já há algum tempo é a venda direta, tendo como exemplo principal a venda de livros. Já a venda por marketing direto e por máquinas, ainda é incipiente, porém já começando a ter um crescimento. No marketing direto temos como exemplo a venda de cosméticos através de catálogo. Quanto a venda por máquina, a estabilidade da moeda vem propiciando o seu crescimento, já podendo ser encontradas máquinas de refrigerantes e de chocolates e salgadinhos.

Um outro tipo de varejo comentado por Kotler\* é o chamado aglomerado de lojas. Este ocorre quando as lojas se aglomeram para aumentar seu poder de atrair consumidores, proporcionando a estes a vantagem de fazer todas as compras num único local. Os dois principais grupos são o centro comercial e o shopping center.

Os centros comerciais já se encontram em declínio, sendo substituídos pelos shopping centers. Eles são dotados de lojas de departamentos, de especialidades, bancos, cinemas, porém não tem estrutura de lazer e estacionamento, o que veio prejudica a comodidade dos consumidores. Exemplo é o Top Center na Av. Paulista em São Paulo.

Já os shopping centers são um grupo de negócios de varejo planejado e administrado como uma unidade. Estão em pleno desenvolvimento no Brasil. Dividem-se em shopping centers regional, de comunidade e de bairros.

O shopping center regional deve servir a uma área de 100 a 200 mil pessoas. É formado por uma centena de lojas, tendo lojas de departamentos e hipermercados como âncoras e uma ampla variedade de lojas especializadas em vários níveis de compra.

O shopping center de comunidade é um intermediário, menor que o regional. Sua maior loja âncora é geralmente uma loja de departamentos e tem uma abrangência de 40 a 150 mil pessoas.

O menor dos shoppings é o de bairro, tendo uma área de influência de 7 a 40 mil pessoas. A maioria dos shopping centers de bairro contém de 5 a 15 lojas, estando situados em locais próximos e convenientes aos consumidores. Usualmente têm um supermercado como âncora e várias lojas especializadas e de serviços.

#### **4.3) Tendências do Varejo**

Ao comentar sobre as tendências futuras do varejo Kotler\* afirma: "muitas inovações no ramo do varejo podem ser parcialmente explicadas pelo conceito de roda do varejo. De acordo com este conceito, muitas novas formas de varejo começam como operações de baixa margem, baixo preço e pouco prestígio. Elas desafiam os varejistas estabelecidos que cresceram deixando seus custos e margem de lucros aumentarem. O sucesso dos novos varejistas leva-os a melhorar suas instalações e oferecer mais serviços.

Por outro lado, seus custos aumentam forçando-os a aumentar seus preços. Eventualmente, os novos varejistas tornam-se iguais aos varejistas que substituíram. O ciclo começa novamente quando outros tipos ainda mais novos de varejistas se desenvolvem, com baixos preços e custos. O conceito de roda de varejo parece explicar o sucesso inicial e os problemas posteriores das lojas de departamentos, supermercados e lojas de descontos e o recente sucesso dos varejistas ponta de estoque.”

Segundo esta hipótese, as instituições varejistas começam com uma estratégia de status baixo, margem de lucro baixa e operações de preço baixo. Isto é possível através da oferta limitada de serviços, simplicidade de instalações e, frequentemente, qualidade mais baixa das mercadorias. Concorrem com vantagem frente às instituições já existentes no mercado, pois estas tendem a se tornar ineficientes com o passar dos anos. Ocorre que, pouco a pouco, esses novos varejistas (agora não mais tão novos) são obrigados a investir na sofisticação de suas instalações e serviços, devido a pressões competitivas, resultando num aumento dos custos operacionais. Como resultado desta perda de eficiência, tornam-se vulneráveis a novos tipos de varejo ainda nos estágios iniciais de seu ciclo de vida, com estratégias de preço e custo baixos.

Um ponto fundamental da Roda do Varejo é discutido por May\*\*\*. Trata-se do conceito de custo. Segundo a autora, a dimensão do custo da mercadoria precisa ser o custo do ponto de vista do consumidor, incluindo nesta análise, não só a busca de um preço adequado para a mercadoria em si, mas também o custo da transação, isto é, o tempo e esforço necessários para adquiri-la segundo o valor individualmente percebido. Portanto, o fator custo como elemento para a análise das mudanças institucionais, deve ser analisado do ponto de vista do consumidor - o quanto este estaria disposto a despende para adquirir a mercadoria - e não do ponto de vista das operações varejistas ou dos preços cobrados.

Na opinião de May\*\*\*, a teoria da Roda de Varejo, na realidade, teve como inspiração explicar o ciclo de vida das lojas de departamento. Estas se encontram em fase de amadurecimento e se viam ameaçadas pelas Lojas de Desconto. As lojas de departamento iniciaram como lojas de departamento júnior, com linha incompleta de mercadorias, apresentando qualidade e preços baixos. Mas, à medida que se desenvolveram, foram ampliando o mix de mercadorias. Algumas passaram a incluir equipamentos e mobílias para o lar e outras praticaram a estratégia de “full line”. Estas medidas elevaram o custo operacional e de instalações, abrindo-se novamente oportunidade para o desenvolvimento de operações de baixo custo.

Assim muitas lojas de departamento tentaram voltar ao conceito de lojas de departamento júnior - com linhas menos completas de mercadorias. Outras tentaram se firmar realmente como lojas de departamento, mas as lojas de desconto surgiram ocupando formalmente o lugar das lojas juniores.

O varejo está assumindo características que vão resultar em variáveis mais complexas para se estabelecer um novo produto em um mercado ou mesmo para manter os produtos em suas posições atuais.

Neste sentido Richers\*\*\*\* cita alguns fatores:

“Um fator relevante parece ser o tamanho das lojas: supermercados (lojas entre 400 e 2500 m<sup>2</sup> de área de venda) e hipermercados (lojas com mais de 2500 m<sup>2</sup> de área de venda) estão aumentando numericamente e, por consequência, assumindo um papel cada vez mais relevante no volume de vendas. Entre 1976 e 1986, supermercados e hipermercados tiveram um crescimento apreciável na Europa: de 61 para 85% do volume de vendas na França e de 63 para 75% na Bélgica, o que coloca esses dois países no mesmo nível dos Estados Unidos e do Canadá, com 84 e 735, respectivamente.”

“É evidente que, se as vendas se concentram em lojas maiores, pode ocorrer uma mudança na estrutura de controle desses negócios. Isso, de fato, vem ocorrendo. Entre 1971 e 1986, houve uma mudança sensível na estrutura do comércio varejista de produtos alimentícios, os negócios se concentram nas mãos de cooperativas e de cadeias de auto-serviços: os Estados Unidos passaram de 62 para 71% do volume de vendas feitas nesse tipo de loja; a Grã-Bretanha, no mesmo período passou de 58 para 83%; e o Brasil pulou de zero para 39%.”

Um outro fenômeno importante que está causando impacto na relação fabricante-varejo e por consequência, no controle total do composto mercadológico, é a ocorrência de marcas próprias dos varejistas concorrendo com as marcas anunciadas dos fabricantes. Não há grande cadeia de varejo no Brasil que não tenha suas marcas próprias em algumas categorias de produto relevantes para seus próprios negócios. Alguns exemplos são os produtos com marca do Carrefour, as marcas próprias da rede Eldorado etc., além do surgimento ou continuação das etiquetas de moda das lojas Mesbla, Mappin etc., para não deixar de fora o que também ocorre em outros ramos de varejo.

“Essas marcas surgiram pela primeira vez na Europa, e com uma característica bem diferenciadora: a marca do varejista era vendida a preço mais baixo do que a do fabricante; a tendência observada entre 1979 e 1986, em nove países da área, não é consistente, mas é possível perceber que, em média, essas marcas chegam a ocupar até um quinto do mercado e parecem estar mudando sua estratégia de base, passando a oferecer alguns benefícios adicionais além do preço e, dessa forma, desafiando compostos mercadológicos mais complexos, como os desenvolvidos de uma maneira geral pelos fabricantes.”

Las Casas\*\* fala de um novo consumidor:

“Não há dúvida de que as pressões ambientais estão ajudando a formar um novo consumidor. Estes indivíduos, de acordo com as pressões externas, adaptam-se ao ambiente com vistas à satisfação de desejos ilimitados por meio de variáveis recursos limitados. Em certas épocas há euforia, em outras desânimo. Mas com certeza surge um novo consumidor em cada mudança de situação. Parece existir um consenso sobre os

hábitos de consumo futuro. O mundo diminui muito à medida que as informações e sistemas dinâmicos aproximam as nações, transformando-o em “aldeia”. Talvez por isto percebem-se tendências semelhantes em diferentes mercados.

A análise das tendências do mercado americano ajuda na determinação em parte de tendências do mercado brasileiro devido a estas semelhanças. Um exemplo é a melhoria do nível cultural dos consumidores que hoje compram de forma mais inteligente do que no passado. A tecnologia está criando um consumidor diferenciado”.

Las Casas\*\*, refere um artigo publicado na Revista Fortune, “O que os consumidores querem nos anos 90”.

“Para os consumidores dos anos 90, a ação será no lar, uma vez que os baby-boomers estarão na faixa de idade aonde há acomodação e dedicação à criação de filhos. Por serem numerosos, estarão praticamente ditando o consumo dos anos 90. Por isto cinco questões são fundamentais: tempo, qualidade, saúde, ambiente e lar.”

- a) Tempo: conveniência será atônica: ninguém quer perder tempo, por exemplo, em filas de supermercados ou outro estabelecimento varejista qualquer. Um cliente que entra em um supermercado para comprar um ou dois itens não irá se contentar em entrar em fila que tenha um cliente que esteja com compras em grande quantidade. Haverá maior tendência para compras do cotidiano e portanto será importante esta adaptação.
- b) Qualidade: haverá uma mudança de conceito. As pessoas passarão a desejar comprar produtos que duram mais e que não precisem de tantos reparos, devido à pressão do tempo e dedicação a outras atividades. Conforme a revista Fortune, o conceito de status passará a ser “tudo aquilo que faz sentido para o indivíduo”. “Nos anos 80 foi a Ferrari Testarossa; nos anos 90 será algo completamente diferente, talvez um Jeep Cherokee ou um Volvo station wagon.”
- c) Lar: ficar em casa será mais divertido. Como há uma evolução nas atividades eletrônicas, computadorizadas, a tendência será tornar-se uma sociedade mais caseira. A tecnologia da fibra ótica e eletrônica proporcionará sofisticados sistemas de monitoração - como controle de luz e detectores de movimento, por exemplo, adicionados à TV a cabo na maioria das salas.

Las Casas\*\* cita também algumas atividades das quais o varejo dependerá no futuro:

- 1) Pesquisa de mercado: as alterações frequentes dos consumidores exigirão monitoramento de mudanças. Por isto pesquisar será recomendado.
- 2) Automação e código de barras: a automação será uma realidade para os varejistas brasileiros. Portanto, a melhor forma de fazer o uso do computador e da sua aplicação no código de barras também será uma realidade na década para o administrador moderno.

- 3) Franquias: o crescimento através de franquias será o caminho escolhido por muitas empresas.
- 4) Código de Defesa do Consumidor: a divulgação do código de defesa do consumidor trará novos desafios para os comerciantes.
- 5) Marketing Interno: as empresas deverão estar atentas aos clientes internos: os funcionários da própria loja. Sem uma nova filosofia será impossível o trabalho harmonioso.

## **5) VAREJO NACIONAL NO BRASIL PÓS - REAL**

Nesta etapa de nossa pesquisa procuramos traçar um perfil do comportamento do varejo brasileiro nos últimos dois anos. Observamos as tendências que estão sendo seguidas pelas principais redes, bem como as estratégias de marketing adotadas por elas em tempos de estabilidade econômica. O fim das variações constantes nos preços, a diminuição dos largos ganhos no mercado financeiro e a chegada de concorrentes estrangeiros, levaram os varejistas nacionais a tomarem uma série de medidas no intuito de obter uma posição privilegiada diante da nova situação

A época em que o varejo brasileiro era formado por empresas com estrutura basicamente familiar, atrasadas tecnologicamente, onde a redução de custos era uma preocupação secundária diante dos ganhos com a ciranda financeira ,parece ter chegado ao fim. A globalização da economia e a chegada de concorrentes de fora forçaram o varejo brasileiro a ter que se modernizar. Como exemplo deste fato podemos citar :

- Abertura do capital de grandes redes como o Pão de Açúcar e Arapuã
- Associação , no início de 1995 , da paulista D.B. Brinquedos com o banco de investimentos americano J.P.Morgan
- Investimento das Lojas Americanas(Grupo Garantia) de 35 milhões de dólares em um avançado sistema de comunicação ,preparando-se para entrar no Mercosul
- Informatização transformando-se em prioridade do varejo , tendo apresentado um aumento de 2033% em relação a 1991(Dados do Instituto Nielsen)
- Estabelecimento da Wal-Mart, maior rede varejista do mundo , foi um dos principais sinais desta nova tendência do varejo 6 brasileiro. Apesar de até o momento ela não ter obtido bons resultados ,sua chegada causou forte impacto , pois é a primeira grande rede internacional a se estabelecer no país, desde a chegada do Carrefour há vinte anos. Há uma expectativa de que outras redes venham a se instalar no Brasil , num futuro próximo (a exemplo da Safeway, cadeia de supermercados da Califórnia ,e a Cassino ,uma das grandes rivais do Carrefour ,na França )

### **5.1) Análise e Tendências do Varejo brasileiro no ano de 1995**

O ano de 1995 pode ser resumido como um ano de amadurecimento para o varejo em que o consumidor substituiu o impulso consumista do ano anterior por uma postura mais cautelosa. Por outro lado, as empresas tiveram que se adequar a essa nova realidade, aprendendo a viver num cenário econômico onde a palavra de ordem é planejamento. As vendas cresceram 17% em relação a 1994 e a inflação foi a menor dos últimos anos. O faturamento do setor supermercadista superou o desempenho recorde registrado em 1989, alcançando a cifra de US\$ 43,7 bilhões, o que representa um avanço de 2,2% em relação àquele ano. Essas vendas correspondem a,6% do Produto Bruto brasileiro, situado pelo Banco Central em US\$ 667 bilhões. Tal performance pode ser creditada a dois fatores: primeiro o Plano Real, que além de provocar a queda da inflação, deu maior poder de compra à população; o segundo é mérito do próprio setor, que desde o começo da década vem se ajustando continuamente em busca de melhores resultados e mais eficiência.

Como resultado dessas estratégias temos um aumento do faturamento das empresas mesmo tendo diminuído o número de lojas. Em 1987 as 300 maiores empresas possuíam 1954 lojas, contra 780 do ano passado (60% menos), segundo ranking da revista Superhiper. Um exemplo marcante desse processo de enxugamento ocorreu no Pão de Açúcar. Em 1990 o grupo possuía 416 lojas. No ano seguinte iniciou um processo de reestruturação, encerrando 1995 com 218 pontos de venda, um decréscimo de 47,6 %.

Contudo apesar do número de lojas ter diminuído as 300 maiores empresas ampliaram sua área de vendas por loja. Entre 1994 e 1995 o aumento foi de 3,5%. Se considerarmos apenas as 20 maiores esse número sobe para 5,7%. Esse fato confirma uma tendência que já vem sendo observada há algum tempo no setor: buscando aumentar sua eficiência operacional, as redes varejistas estão fechando lojas menores e menos rentáveis e aumentando o tamanho médio dos pontos-de-venda mais lucrativos. Além disso, áreas mais amplas possibilitam uma maior oferta de produtos, sendo um diferencial importante em tempos de competitividade acirrada.

Um outro fator determinante para o aumento da área de vendas por loja foi a redução dos estoques, cujo custo operacional interfere diretamente nos resultados de qualquer empresa comercial. Essa redução só foi possível devido ao surgimento de novas tecnologias (automação comercial) que facilitou a comunicação entre indústria e varejo, otimizando a administração dos estoques e do negócio como um todo.

A automação foi também uma das principais responsáveis pelos ganhos de produtividade obtidos pelos varejistas nos últimos tempos. Entre 1987 e 1995 as 300 maiores empresas obtiveram um crescimento no índice de faturamento por funcionário de 40,7%. e de 15,9% de 1994 para 1995. (segundo pesquisa realizada pela Abras). Se considerarmos apenas as 20 maiores esse número para 61,8% no longo prazo e 16,4% de 1994 para 1995. Podemos creditar essa diferença ao fato da automação comercial ser mais constante nas grandes organizações.

A combinação desses fatores vem resultando num aumento da eficiência operacional dos varejistas nacionais. Em resposta ao aumento da concorrência e ao fim dos largos ganhos financeiros, as empresas passaram a concentrar seus esforços na melhoria de suas operações, buscando estar em sintonia com as novas tecnologias de gerenciamento.

Quanto à tendência mundial de concentração do setor varejista no Brasil isto ainda não é uma realidade. Em países como Alemanha e França apenas cinco redes dominam cerca de 65% a 70% do mercado. No Brasil as 20 maiores redes que em 1987 tinham 64% de participação tem hoje 57% (segundo pesquisa da Abras)

## **5.2) Comportamento do Consumidor**

Sob o ponto de vista do consumidor podemos constatar um aumento das compras em lojas de vizinhança com visitas mais frequentes aos supermercados, ao invés das antigas compras mensais. Ou seja, o consumidor passou a fazer compras menores e mais bem distribuídas ao longo do mês. O principal causador dessa mudança de comportamento foi sem dúvida nenhuma a estabilização econômica que proporcionou o fim das remarcações constantes dos preços. Por outro lado essa homogeneidade maior das compras facilita a operação do varejo que passa também a distribuir melhor suas encomendas ao invés de tentar escapar dos aumentos de com preço da indústria na virada do mês.

Além disso um outro fator positivo da estabilidade dos preços é a possibilidade de se conhecer melhor os custos e detectar os pontos onde são necessários ajustes. Para realizá-los os varejistas passaram a investir em programas de qualidade e produtividade objetivando o barateamento de seus produtos.

Quanto à variedade de produtos adquiridos o aumento do poder aquisitivo e a maior estabilidade dos preços levaram o brasileiro a sofisticar seus hábitos de consumo. As vendas de alguns produtos como isotônicos e iogurtes elevaram-se bastante ganhando mais espaço nas prateleiras e tendo um tratamento privilegiado nas lojas .

Além desses fatores há uma demanda cada vez mais intensa por produtos mais saudáveis de alimentação , tanto em comida , como em bebidas. Não são apenas esportistas que estão comprando esses produtos, mas uma grande variedade de pessoas que procuram uma alternativa mais saudável de vida .

No extremo oposto temos também um crescimento nas vendas de produtos populares pelo aumento de poder de compra das classes menos favorecidas. O segmento de carnes industrializadas apresentou um crescimento em vendas de 42,4%, segundo dados apurados pela Nielsen. Empresas como Ceval e Perdigão estão investido para aumentar a variedade do seu mix de produtos populares com o lançamento de mortadelas e novas variedades de chester, por exemplo .

Também apresentaram forte aumento em suas vendas as mercadorias consideradas práticas. Sopas desidratadas tiveram um acréscimo de 85,1430 % e os sucos estiveram entre os campeões de venda com um índice 127% maior que o ano anterior. O consumidor passou a optar por tais produtos sempre que o orçamento o permitir .

Quanto à economia interna as políticas de restrição ao crédito com elevação das taxas de juros, determinadas pelo governo a partir de meados de 1995, afetaram setores dependentes de crédito ao consumidor e de financiamento como é o caso do varejo. Os índices de inadimplência aumentaram assustadoramente. Como exemplo dos efeitos dessa política podemos citar o pedido de concordata de dois gigantes do setor como é o caso da Mesbla e da Casa Centro.

### **5.3) Imagem do Varejo junto ao Consumidor**

De acordo com a pesquisa realizada pelo The Marketing Group (associação de empresas da área de comunicação) o consumidor acredita que o supermercado evoluiu no que diz respeito à variedade de produtos, opções de pagamento, oferta de produtos importados e pois promoções. Porém considerou excessivo o tempo gasto nos caixas e reclamou do atendimento pouco simpático.

Outros quesitos como menor remarcação de preços, informatização e maior facilidade na localização dos produtos também mereceram elogios dos consumidores.

Os resultados da pesquisa mostram que a imagem dos supermercados junto a seus clientes melhorou nos últimos tempos. Um dos principais fatores dessa melhora foi o próprio Plano Real, que trazendo a estabilização da moeda, diminuiu a remarcação dos preços e aumentou a concorrência, o que tornou as promoções mais atraentes.

Outro fator positivo apontado pelos consumidores foi o aumento na variedade de produtos existentes nos supermercados. Grandes redes como o Extra e o Carrefour estão aumentando em cerca de 50% o número de itens comercializados. Essa diversificação mostra que o setor varejista está cada vez mais atento às necessidades dos clientes. Pesquisa realizada pelo Provar no início de 1996 já mostrava que o mix de produtos é o segundo (20% de respostas) principal motivo na escolha de uma loja atrás apenas do preço 54%. Esse aumento em importância deve-se principalmente à estabilização da moeda que diminuindo as disparidades de preço faz com que o consumidor não se desloque mais para comprar uma coisa em cada lugar. Ele passa então a preferir um supermercado com um mix variado.

A facilidade de pagamento também melhorou segundo a opinião dos consumidores. Com o fim da inflação boa parte do setor passou a utilizar os cheques pré-datados (apesar dos prejuízos causados pela inadimplência), cartões de crédito e tíquetes-alimentação.

Como pontos negativos apontados pelos clientes estão o tempo de espera no caixa e o mal atendimento prestado pelos funcionários. Apesar da automatização das lojas a concentração do consumo nas grandes redes faz com que as lojas com imagem de ponta estejam sempre cheias, provocando filas. Além disso essa grande concentração de clientes faz com que os funcionários estejam permanentemente estressados e mal-humorados o que pode também ajudar a explicar a má reputação dos supermercados no quesito simpatia no atendimento. Além disso a falta de atenção dos supermercadistas com o quadro de funcionários é um fato notório entre os profissionais ligados ao varejo.

## **6) ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELOS VAREJISTAS:**

### **6.1) Uso da Tecnologia da Informação:**

Confirmando o que afirmamos no início de nossa pesquisa grande dos investimentos realizados pelo setor varejista foi destinado à informatização e automação das lojas. O índice de informatização do setor que atualmente está entre 2% e 3% deve apresentar um sobe forte crescimento entre 1996 e 1997.

Um dos principais avanços tecnológicos ocorrido no varejo brasileiro nos últimos tempos foi implementado pela rede norte-americana Wal-Mart. Trata-se de um apurado sistema de troca significativamente eletrônica de informações com fornecedores (EDI) sendo um dos pilares de sustentação de sua reconhecida eficiência operacional. Esse software, especialmente desenvolvido pela empresa, possibilita a ligação dos fornecedores aos computadores centrais da Wal-Mart nos EUA, onde se encontram informações preciosas como o histórico de vendas cobrindo mais de cem semanas, de determinado item numa loja específica ou numa região.

Ou seja, o fornecedor vai compartilhar com a Wal-Mart dos PDVs (terminais ponto-de-venda), obtendo dados acumulados de cada item de sua linha de produtos à medida que forem registrados na passagem do consumidor pelos check-outs em qualquer loja e em qualquer dia. Além disso poderá analisar como está o estoque de seus produtos nos armazéns da Wal-Mart.

As principais vantagens que esse sistema traz para os fornecedores é a possibilidade, devido às informações obtidas, de se fazer previsões de vendas com grande precisão, formar um histórico de cada produto, planejar melhor seu ciclo de produção conforme a demanda e participar junto com os executivos da Wal-Mart da decisão sobre o melhor mix de produtos para cada loja. Além disso o sistema permite um melhor desempenho dos produtos em lançamento ou em promoção.

## **6.2) Expansão dos Produtos de Marca Própria**

A estratégia largamente difundida entre varejistas europeus de utilizar produtos de marca própria começa a ganhar impulsos mais fortes no Brasil. Redes de supermercados como Bompreço em Recife e Sé em São Paulo estrearam nessa área e outras cadeias já atuantes no ramo estão investindo em projetos de remodelação e colocando novos produtos nas gôndolas (Pão de Açúcar, Sendas e Mercadorama). O processo irreversível de redução dos preços ao consumidor final parece ser o principal elemento para o fortalecimento das marcas próprias.

Outro fator que contribui para esse crescimento é que o comportamento do consumidor está mais afinado com esse tipo de produto. O cliente está mais racional e sua decisão de compra está bastante relacionada ao diferencial de preço existente entre as marcas líderes e as demais. Ele está mais propenso a experimentar marcas novas e pesquisar preços. Mais uma vez o fator determinante para essa mudança de comportamento foi a estabilidade da economia que fez com que o cliente pudesse comparar os preços e poder perceber a melhor relação custo-benefício dos produtos de marca própria.

Essas mercadorias se propõem a ser uma opção aos produtos líderes de mercado, com preços de 5% a 20% mais baixos em média. Elas ajudam a consolidar a imagem da empresa junto ao consumidor e em função disso certos cuidados devem ser tomados na criação das marcas próprias: garantia de oferta de produtos nas gôndolas, escolha de produtos com alto giro, características semelhantes a da marca líder (embalagem e qualidade), rígido controle da qualidade dos produtos, podendo até serem contratados laboratórios independentes para testes anteriores à venda.

O crescimento desse segmento está fazendo com que muitos varejistas ampliem seu enfoque saindo das commodities e apostando em produtos mais sofisticados, incluindo os importados. A globalização está propiciando aos varejistas a busca por produtos de qualidade e fornecedores confiáveis em qualquer lugar do mundo. Vale ressaltar que no caso dos importados o planejamento deve ser ainda mais rigoroso já que as encomendas podem demorar até 30 dias para chegar ao país.

## 7) ESTUDOS DE CASO

### CASO I

#### LOJAS AMERICANAS.

As Lojas Americanas até então consideradas um paradigma em termos de varejo muitas nacional vem obtendo resultados nada satisfatórios nos últimos meses (acumulou um prejuízo de R\$ 13,9 milhões, sendo R\$ 6 milhões oriundos de sua participação na Wal-Mart).

Listaremos a seguir alguns pontos apontados por analistas como causas do recente insucesso:

- a. Operação da loja : Acostumada à época em que os ganhos financeiros eram fáceis, a chegada fez aparecer suas ineficiências administrativas. Apesar dos altos investimentos em informática a empresa vem apresentando problemas em sua logística e na distribuição de seus mais de 20.000 itens. O índice de falta de mercadoria da rede está na casa dos 20%, enquanto que na Wal - Mart não passa de 3%. **Problemas na operação da loja.**
- b. Adoção de um sistema de distribuição descentralizada não tem obtido êxito pelo alto custo de conferência, burocracia e frete. São 4.580 fornecedores para abastecer 99 lojas.
- c. Composição inadequada do seu mix de produtos com pouca variedade de eletrônicas que vem tendo prontos índices crescentes de vendas nos últimos tempos.
- d. Concentração em produtos com baixa rentabilidade. As áreas reservadas aos alimentos cresceram levando as Americanas a concorrerem diretamente com os supermercados, tendo com isso que baixar sua margem de lucro.

### CASO II

#### ARAPUÃ.

A análise da situação das Lojas Arapuã me parece bastante pertinente diante das tendências do setor varejista que temos defendido neste trabalho.

Primeiramente gostaria de citar os índices operacionais obtidos pela empresa: rentabilidade em relação ao patrimônio de 53% (duas vezes maior que a do concorrente Ponto Frio); lucratividade sobre as vendas de 6,8% (redes americanas de varejo como a Circuit City e a Radio Shack lucram algo como 2%); suas ações na bolsa tiveram uma valorização de 140% em 15 meses; crescimento de 250% do lucro líquido de 1995 para 1996.

Para obter índices tão otimistas como estes, as Lojas Arapuã vem adotando uma série de medidas operacionais apontadas em nossa pesquisa.

No final da década de 80 a Arapuã era líder nacional nas vendas de móveis e eletroeletrônicos, com um faturamento de cerca de 800 milhões de dólares. Porém suas ineficiências operacionais eram ocultadas pela inflação. Graças à percepção de seu presidente, mesmo diante de uma situação favorável, a empresa mudou o foco dos seus negócios. Cento e vinte lojas foram fechadas e sua linha de produtos foi reduzida de 7500 para 700 itens. A Arapuã passou a concentrar suas vendas em eletroeletrônicos. Como já visto nesse trabalho, estratégia semelhante foi utilizada pelo Pão de Açúcar quando este iniciou sua reestruturação.

O primeiro efeito dessas medidas foi uma diminuição do faturamento de 800 para milhões. Porém, um outro resultado foi a especialização que possibilitou um aumento de escala para a Arapuã. Esse aumento, por sua vez, possibilita um maior poder de compra e barganha junto aos fornecedores. Fato muito importante em ambientes competitivos.

Uma outra medida adotada pela empresa foi o investimento maciço na **informatização** das parte lojas. Desde o início da década já foram investidos mais de 100 milhões de dólares em tecnologia. Esses investimentos levaram a uma queda no giro dos estoques de 90 para 20 dias.

Vale lembrar também que a Arapuã **abriu o seu capital** (também como o Pão de Açúcar) em Outubro de 95, e o próximo passo pode ser a **associação com uma grande rede internacional** de varejo de eletroeletrônicos.

Porém, um fator até o momento não citado em nossa pesquisa foi fundamental para o sucesso da empresa, e vem sendo também utilizado por outras redes varejistas. Trata-se do jogo financeiro. No caso da Arapuã, ela é um grande intermediária financeira captando dinheiro no mercado a uma taxa média de 2% e emprestando aos seus clientes a 6%. Os varejistas passaram a financiar seus clientes. Na Arapuã, as vendas a prazo são 75% do total. Mas esse procedimento deve ser visto com cautela, pois além do risco de eventuais medidas do governo para restringir o crédito ao consumidor, a inadimplência vem crescendo a proporções alarmantes nos últimos tempos.

No momento, a Arapuã vem retomando e acelerando sua **expansão**. Em 1996, 36 novas lojas foram abertas. Este ano mais 40 serão inauguradas. No final do ano passado a empresa adquiriu a Zarty, uma pequena rede de seis lojas localizadas em shopping centers de São Paulo.

Assim a análise do caso das lojas Arapuã nos permite detectar diversas tendências apontadas nesta pesquisa: informatização das lojas, abertura de capital, parcerias, e crescimento e expansão da rede.

### CASO III

#### BOM PREÇO

Terceira maior rede de supermercados, com um faturamento de cerca de 2 bilhões de dólares (somadas as receitas do Supermar), o Bompreço é também um caso interessante de ser estudado diante das propostas apresentadas nesta pesquisa. Em 1996 o grupo lucrou cerca de 25 milhões de dólares. O endividamento geral foi de 52,5% (considerado baixo em relação à média do setor) e havia uma sobra de dinheiro em caixa de 116 milhões de dólares, sem contar o aporte feito pelo grupo holandês Royal Ahold. Como vemos o grupo teve um resultado razoavelmente confortável.

Tendo como base principal a cidade do Recife, o Bompreço sempre teve entre suas principais preocupações a chegada de concorrentes em seu mercado. Esta preocupação tornou-se concreta quando o Carrefour decidiu pela capital pernambucana para o local de sua primeira filial nordestina. Este fato poderia se caracterizar como uma grande ameaça à hegemonia do Bompreço na região, caso este não estivesse devidamente preparado para a competição.

Investindo na gestão e modernização de suas lojas, a rede fez também no ano passado uma **aliança estratégica** com o grupo Royal Ahold, da Holanda. Os holandeses injetaram cerca de 100 milhões de dólares na empresa, que já tiveram como fruto a compra da cadeia Supermar de Salvador (antiga Paes Mendonça), no começo de março. Além disso, o Bompreço já está negociando a compra da Lusitana, cadeia com 16 lojas, de São Luís do Maranhão. Planeja também construir sete outros hiper e supermercados no Norte e Nordeste. Estas medidas confirmam a tendência de **crescimento e expansão** registrada neste trabalho, como uma das estratégias adotadas pelos varejistas.

Uma outra estratégia adotada pelo Bompreço como forma de criar barreiras para a concorrência, foi a criação de um sistema de premiação à fidelidade dos clientes. Trata-se do Bomclube, um sistema no qual cada real em compra vale um ponto. O cliente junta esses pontos e depois os troca por mercadorias. A empresa possui também o cartão de crédito Bompreço, que tem 800.000 usuários entre titulares e dependentes.

A busca da fidelidade do cliente parece ser também uma das forte tendências no novo cenário varejista nacional. A competição acirrada aumenta o valor individual de cada cliente. A manutenção da clientela é muito menos onerosa do que os esforços necessários para atrair novos clientes.

O investimento em tecnologia operacional é também um dos pontos fortes da estratégia do Bompreço. Uma das técnicas de gestão é o chamado “crossdocking”, que permite o giro mais rápido dos estoques e o ressuprimento das prateleiras. Quando o volume de produtos chega a um nível predeterminado é emitida automaticamente uma ordem de reposição ao depósito.

## **CASO IV**

### **PÃO DE AÇÚCAR**

#### **BREVE HISTÓRICO**

No dia 7 de setembro de 1948 foi aberta, no número 3.126 da avenida Brigadeiro Luís Antônio, em São Paulo, a doceria Pão de Açúcar. Onze anos depois, em abril de 1959, nascia no mesmo endereço o primeiro supermercado Pão de Açúcar. O empresário Valentim dos Santos Diniz, fundador, talvez não imaginasse que o pequeno negócio se transformaria num império. Muito menos seu filho Abílio Diniz, que na época da doceria não passava de um garoto e na inauguração do supermercado contava 22 anos de idade.

Quarenta e oito anos depois, o império, após formidável ascensão e abalos gravíssimos, continua de pé e crescendo. No final de julho de 1996, o presidente Abílio Diniz convocou a imprensa para divulgar os resultados do primeiro semestre de 1996: lucro líquido de R\$ 45,4 milhões, representando um crescimento de quase 60% sobre igual período do ano passado. As vendas líquidas cresceram 9,5% no primeiro semestre, atingindo a R\$ 1,39 bilhão.

Nesse meio tempo, a lista dos pioneirismos do Pão de Açúcar se tornou considerável. Em 1965 a rede adquiriu o Sirva-se, wazzu considerado o primeiro supermercado do Brasil, inaugurado em 1953. O Peg-Pag, fundado em 1954, e durante anos a marca mais forte do país em termos de supermercado, também se incorporou ao futuro império. Sirva-se e Peg-Pag são marcas até hoje em poder do grupo, embora operadas por franqueados.

Assim foi com CompreBem, Eletroradiobras e Superbom, entre outras. Marcas fortes que foram formando um complexo empresarial que se agigantou até demais. Sim, porque em 1989 o grupo, já então sob o guarda-chuva da holding Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), possuía agência de publicidade, imobiliária, construtora, agência de turismo e até banco. Sem esquecer da expansão do exterior, onde em 1989 a CBD faturou US\$ 300 milhões com a SUPA (Companhia Portuguesa de Supermercados) e outros US\$ 60 milhões com a Planco Comércio Internacional, trading sediada também em Portugal.

Mas a prosperidade não durou muito. O gigantismo e a diversificação comprometiam a eficiência. Depois do abalo, o Pão de Açúcar decidiu concentrar forças na área de varejo. Implantou um programa radical de corte de despesas, fechando lojas e cortando funcionários, se desfazendo das empresas coligadas que nada tinham a ver com o negócio principal.

Hoje o Pão de Açúcar é o segundo maior supermercado do Brasil, com vendas de R\$3,46 bilhões em 1996, um crescimento real de 10,5% sobre 95 que implicou em um ganho de *market share*, já que o mercado só cresceu 2,6. Está entre as empresas mais lucrativas das listadas na Bovespa, e teve um retorno da ordem de R\$120 milhões, 57,6% superior a 95.

### **Estratégias da Empresa:**

Um dos pontos vitais da mudança estratégica implementada pelo Pão de Açúcar foi o da concentração do foco no ramo varejista. O gigantismo exagerado havia descaracterizando a empresa gerando uma crise de identidade. Diante disso foi necessário que o grupo se encolhe-se, fechando os negócios deficitários, para a partir daí adotar uma nova estratégia de crescimento e expansão.

### **Número de lojas**

<b>1989</b>	549
<b>1990</b>	463
<b>1991</b>	339
<b>1992</b>	275
<b>1993</b>	234
<b>1994</b>	216
<b>1995</b>	218
<b>1996</b>	230

Como pode ser percebido pela observação do gráfico anterior, o Pão de Açúcar após passar por um processo intenso de enxugamento até 1993, a partir de 1994 retomou os planos de crescimento e expansão, só que agora se concentrando no setor supermercadista.

O esforço de recuperação envolveu ainda a reestruturação interna e o reposicionamento empresarial do grupo. Ações como **abertura de capital**, remodelação das lojas e **grandes investimentos em tecnologia** se inserem nessa linha.

A abertura de capital (US\$ 112 milhões foram captados), em outubro do ano passado, é um marco expressivo neste processo de recuperação. Segundo o seu presidente, Abílio Diniz, as principais motivações para essa medida foram a fragilidade e a fraqueza das estruturas familiares quando comparadas com a administração profissional. Além disso, a abertura de capital possibilitou a integração maior dos executivos à empresa. Com a cessão de cotas de ações para os administradores, a empresa obteve um maior comprometimento destes, já que uma valorização na cotação da ação representa um ganho de capital para eles.

Os investimentos em informática também foram determinantes para o seu processo de reestruturação. Atualmente o grupo tem a maior rede totalmente informatizada do país. Para o futuro pretende-se a aplicação de recursos de radiofrequência, etiquetas eletrônicas em gôndolas, pagamentos de contas e integração de voz, dados e imagens para realização de videoconferências através de satélites e softwares mais avançados. Já em julho de 1996 o grupo lançou, em parceria com a IBM, o projeto piloto para utilização de cartão de crédito com chip, o chamado cartão inteligente.

Mercadologicamente, procurou-se recuperar a imagem e restabelecer uma nova identidade para a marca; reaproximar o cliente antigo e conquistar novos, sem esquecer de manter dos atuais.

Para valorizar o consumidor estabeleceu-se a figura do ombudsman, que deve procurar transformar em ações concretas todos os desejos manifestados pelos consumidores. Para facilitar essa comunicação passou-se a promover encontros de consumidores, e foi criado o Disque 800, canal telefônico aberto todos os dias para ouvir as reclamações, sugestões e comunicar as promoções em andamento.

Outra inovação criada pelo Pão de Açúcar foi o primeiro supermercado virtual do país - o Pão de Açúcar Delivery - destinado aos consumidores que têm condições de escolher num CD-ROM com 5 mil itens distintos, os de sua preferência. Os pedidos são encaminhados via fax, telefone ou multimídia, sendo entregues em 24 horas.

## **8) RESULTADOS E CONCLUSÕES DA PESQUISA**

### **ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELOS VAREJISTAS NACIONAIS:**

#### **• CRESCIMENTO E EXPANSÃO**

Com a globalização da economia grandes redes varejistas internacionais devem implantar suas filiais no país. Como forma de fazer frente a esse incremento na concorrência as grandes cadeias nacionais estão adotando uma postura expansionista:

O grupo Pão de Açúcar já fechou mais de 300 lojas deficitárias desde 1989 ,reduzindo à metade o seu quadro de funcionários ..Como nova estratégia de crescimento , o grupo optou pela abertura de capital, onde já conseguiu obter 112 milhões de dólares com a venda de ações preferenciais a investidores europeus, americanos e brasileiros .

As Lojas Americanas pretendem nos próximos cinco anos abrir mais de 100 unidades , chegando a um total de 200 filiais. Além disso, a empresa começa a dar os primeiros passos em direção ao Mercosul , com negociações para firmar parcerias com varejistas uruguaios .

#### **• ABERTURA DE CAPITAL**

Buscando o levantamento de fundos para financiar sua expansão além da necessidade de profissionalização da administração, grandes redes varejistas nacionais optaram pela abertura de capital. Ao abrirem o seu capital, eles obtém uma significativa quantidade de recursos que seriam muito difíceis de serem obtidos de outra maneira.

#### **• FOCO OPERACIONAL**

O fim dos ganhos com a ciranda financeira obrigou os varejistas a concentrar o seu foco na operação da loja, buscando obter ganhos de produtividade. Devido a falhas operacionais, as Lojas Americana vem acumulando maus resultados. Fatores como controle eficiente dos estoques, escolha correta do melhor mix de produto para cada loja, promoções atrativas aos clientes, passaram a ser essenciais na obtenção de um bom resultado por parte dos varejistas.

#### **• INFORMATIZAÇÃO**

Os avanços tecnológicos tem proporcionado diversos instrumentos que vem facilitando o gerenciamento no varejo. A automação é uma ferramenta de trabalho, uma tecnologia colocada a serviço da gestão do negócio no mais amplo sentido. Ela agiliza e da maior segurança à gestão do negócio, possibilitando se saber em segundos quantos clientes frequentam a loja, qual a média de vendas por cliente e conhecer o desempenho de vendas por produto ou categoria.

A expansão das Lojas Americanas só tem sido possível graças aos investimentos em informática. O projeto de informatização inclui até mesmo a aquisição de canal especial do satélite Brasilsat 2 . Atualmente a matriz dispõe de informações diárias sobre vendas e posição dos estoques em cada uma das lojas.

Pão de Açúcar teve como um dos pontos principais de seu processo de reestruturação os investimentos maciços em informatização, tornando-se hoje a maior rede informatizada do país.

Contudo , financiar a informatização requer um volume grande de investimentos , o que tem levado empresas nacionais à busca de parceiros internos e externos .

#### • FUSÕES E PARCERIAS

A busca de associações e fusões está se tornando cada vez mais constante entre as empresas nacionais. **A concentração no varejo é um fenômeno mundial** .Nos Estados Unidos cinco cadeias detém o equivalente a 80% do mercado. Quanto maior for a rede maior será o poder de barganha junto aos fornecedores. E estas associações estão ocorrendo não só entre empresas estrangeiras e nacionais, mas também entre grupos nacionais. Um exemplo é a cadeia de supermercados gaúchos Nacional que adquiriu em maio 16 lojas da Companhia Dosul de Abastecimento.

Como exemplo de associações entre empresas nacionais e estrangeiras temos o acordo entre o Bompreço e o grupo Holandês Royal Ahold, a parceria entre as Lojas Americanas e a Wal-Mart, além de um provável acordo entre a Arapuã e uma grande cadeia no varejo de eletroeletrônicos americana (Radio Shack ou Circuit City).

Acreditamos que a adoção dessas estratégias será essencial para a obtenção de sucesso no mercado varejista de hoje. A modernização e a profissionalização são itens básicos neste processo.

## **BIBLIOGRAFIA**

\*\*\*\*\*Brown, Stephen - The wheel of retailing: past and future - Journal of Retailing

Brown, Paul e Sewell, Carl - Clientes para Sempre - Ed. Harbra

Kanitz, Stephen - O Brasil que dá Certo - Ed. Makron books

\*Kotler, Phillip - Princípios de Marketing - Ed. Prentice-Hall

\*\*Las Casas, Alexandre Luzzi - Marketing de Varejo - Ed. Atlas

\*\*\*May, Eleanor - A Retail Odissey - Journal of Retailing

\*\*\*\*Richers, Raimar - Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro  
Livraria Nobel

Revista Exame - Edições: abril/maio - 96; agosto/outubro/novembro - 96  
janeiro/março/abril/maio - 97

Revista Superhiper - Edições: dezembro - 95; março/abril/maio/junho - 96  
agosto/setembro/novembro/dezembro - 96; fevereiro/março/abril - 97