

Características gerais do varejo no Brasil

Angela Maria Medeiros M. Santos
Cláudia Soares Costa

CARACTERÍSTICAS GERAIS DO VAREJO NO BRASIL

Angela Maria Medeiros M. Santos
Cláudia Soares Costa*

COMÉRCIO E SERVIÇOS

**Respectivamente, gerente e economista da Gerência Setorial de Indústria Automotiva, Bens de Consumo Duráveis e Comércio e Serviços do BNDES. Os autores agradecem a colaboração do estagiário de economia Rodrigo Estrella de Carvalho.*

Resumo

No setor varejista observa-se a reestruturação de empresas de vários segmentos, tendo por objetivo ajustar e adequar as companhias ao cenário de competição mais acirrada, decorrente principalmente das conhecidas transformações da economia brasileira operadas no início da década corrente. A disputa pelo consumidor tem levado a mudanças de estratégias, ampliando a atuação de diferentes tipos de lojas e modificando o perfil varejista. Não há, no entanto, um formato ideal de varejo, sendo a melhor alternativa aquela de buscar a maior eficiência do negócio escolhido.

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.

Conceituação Geral

Desta forma, não existe uma classificação única para o setor, tanto no meio acadêmico quanto nos órgãos oficiais públicos ou 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.

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 seguinte divisão:

- *Vendas de produtos não-alimentícios:*
 - lojas de departamentos;
 - lojas de departamento de descontos;
 - lojas de eletrodomésticos e eletrônicos; e
 - lojas de vestuários: calçados, roupas, cama, mesa e banho.
- *Varejo de alimentos (auto-serviço e tradicionais):*
 - supermercados;
 - hipermercados; e
 - lojas de conveniência.

Devido à amplitude do assunto, os temas foram tratados de forma a extrair o que fosse aplicável aos vários formatos de varejo citados. É importante destacar a carência de informações quantitativas atualizadas, que, 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 Associação Brasileira de Supermercados (Abras).

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.

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. Enquanto para a variação nas vendas de bens não-duráveis tem como indicador relevante o salário mínimo, devido à influência que exerce sobre o consumo de alimentos, a variação nas vendas de bens duráveis e semiduráveis são mais sensíveis às variações na massa salarial. A disponibilidade de crédito é variável de fundamental importância, especialmente para a chamada linha branca, uma vez que para estes 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. Necessária 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 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.

Principais Características por Tipos de Lojas

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 poucas de atuação nacional;
- setor de intensa concorrência, passando por grandes reestruturações devido a altos custos fixos e operacionais e deficiências de

gestão, sendo que algumas das principais e tradicionais empresas apresentam alto grau de endividamento;

- público-alvo: classes de maior poder aquisitivo; e
- principais empresas: Mesbla, Mappin e Graziotin.

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 e 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 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; e
- principais empresas: Lojas Americanas, Lojas Brasileiras e Supercenters Wall Mart.

Lojas de eletrodomésticos e eletrônicos: especialização na venda de bens de consumo duráveis e semiduráveis 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 departamentos e os supermercados, que estão abrindo lojas especializadas ou ampliando a área de vendas para tais produtos; e
- principais empresas: Casas Bahia, Ponto Frio, Tele-Rio e Lojas Arapuã.

Lojas de vestuários: vendas de roupas, tecidos, cama, mesa, banho, calçados e acessórios:

- comercialização em diversos formatos de lojas; e

- 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 mil);
- 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 e marcas próprias com preços mais competitivos;
- é comum a concentração de lojas concorrentes na mesma região; e
- principais empresas: Carrefour, Pão de Açúcar, Sendas, Bom Preço e Real.

Há ainda as empresas que realizam vendas diretas, através de contato direto vendedor-comprador, classificadas em: venda domiciliar, venda pessoal e venda porta a porta. O público-alvo são as classes de renda média mais baixas ou os consumidores tradicionais, e suas características principais são o investimento inicial baixo, a menor necessidade de propaganda, o menor investimento em capital fixo e a capilaridade de distribuição, intensiva em mão-de-obra.

As vendas via Internet são potenciais concorrentes às vendas diretas, ainda sem impacto significativo no mercado nacional mas já ameaçando nos países mais desenvolvidos.

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 formatos idênticos, entre formatos diferentes e até mesmo entre fornecedores e varejistas, principalmente no caso de supermercados, no que diz respeito à 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).

Porém, a especialização também encontra mercado, concentrando-se apenas em uma estratégia e obtendo os ganhos de escala decorrentes a nível de *marketing*, logística ou recursos humanos. A escala confere competitividade principalmente no caso de eletroeletrônicos.

Vantagens competitivas possíveis de serem obtidas parecem estar cada vez mais centradas na eficiência da estrutura de custos, na qualidade, no atendimento e nos serviços oferecidos do que no sortimento de produtos e preços, que tendem a ser muito parecidos.

Evidencia-se a necessidade de ações voltadas à melhoria dos serviços e do atendimento prestados, que podem significar muito para o consumidor em termos de percepção da qualidade e do valor atribuído à relação custo/benefício da compra. Tais ações vão desde medidas simples, óbvias e de custo reduzido, nem sempre adotadas, até serviços mais complexos e de maior custo. Exemplos de melhorias: limpeza e organização da loja, empacotador, etiqueta de preços nos produtos, folhetos de ofertas e promoções, tempo de entrega a domicílio, máquinas de cheques/leitor ótico, estacionamento, horários especiais, serviços periféricos como revelação de filmes e locação de vídeos, entre outros.

Conceitos como os de *fidelização* dos clientes e de valor atribuído pelos consumidores à relação custo/benefício da compra têm sido mais explorados pelos integrantes do setor, bem como se verificam esforços de melhor gestão. A localização, ou o *ponto*, a área de influência e o conhecimento do cliente-alvo são fundamentais para todo o comércio varejista.

Com a estabilização econômica, o financiamento das vendas tem sido bastante utilizado pelas redes de varejo, seja para

disputar clientes através da diferenciação das condições de compra, seja pelo atrativo que representa para as empresas em termos de aplicação financeira, uma vez que os juros cobrados ao consumidor excedem, em muito, a taxa de inflação e aqueles praticados pelo 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.

Logística

A estabilidade de preços e o aumento da concorrência enfatizaram a preocupação com a eficiência operacional em detrimento do enfoque financeiro, impulsionando novos procedimentos de acordo com padrões de competitividade internacionalmente adotados, dos quais se destacam aqueles liderados pela rede Wall Mart.

Dentre estes novos procedimentos, destaca-se o aspecto logístico das principais atividades características do comércio (compras, entrada, distribuição e comercialização) e sua correta integração, baseada no princípio do ganho de todos ao longo da cadeia (*supply chain*), através da realização de acordos de parceria entre fornecedores, atacadistas, varejistas e distribuidores.

Esta nova concepção operacional constitui-se em uma das mais efetivas fontes de vantagem comparativa sustentável, capaz de otimizar a operação total. Dela decorrem, por exemplo, a redução de inventários, que libera espaços para vendas ou outras funções, a menor necessidade de centros de distribuição e a maximização da eficiência no uso de frotas, entre outros benefícios

Automação e Informatização

A automação comercial e o processamento automático de informações, com o objetivo de melhorar o desempenho a partir da gestão de compras, de estoque, de preços e de vendas, têm se revelado instrumentos mais eficientes para a concretização deste novo parâmetro operacional e poderoso instrumento de gestão.

O sistema mais usado é o conhecido como Electronic Data Interchange (EDI), que permite o envio rápido e automático de pedidos de compra de acordo com o nível de estoques das mercadorias, gerando um sistema de encomendas contínuas e auxiliando a rapidez no giro das mercadorias. A integração com a informação *on-line* do caixa do supermercado permitirá à empresa saber, a cada

momento, qual a necessidade de reposição de mercadorias naquela loja, o que possibilitará a entrega de produtos sem a necessidade de visitas de vendedores e o registro de compras, reduzindo, portanto, o tempo de várias operações e o custo e a quantidade de mão-de-obra envolvida nestas operações e evitando a falta de produtos nas prateleiras dos pontos de vendas.

Ainda são relativamente poucos os fornecedores participantes deste sistema: os supermercados e as lojas de descontos e em geral têm iniciado o processo por aqueles fabricantes que detêm as maiores participações em seu *mix*.

A automação passa a ser um diferencial valioso também na melhoria do atendimento ao público, permitindo maior agilidade na passagem pelo caixa e ampliando o potencial de auto-serviços, por exemplo.

A automação está mais concentrada nas atividades de *back-office*, na coleta e organização de dados, nos departamentos de compras e depósito/recebimento de mercadorias, sendo poucas as empresas que já usam efetivamente os dados gerados no processo para obter agilidade na tomada de decisões. A informatização da frente de caixa – que influencia mais diretamente no atendimento ao consumidor – está em expansão, devido, inclusive, à queda dos preços dos equipamentos e ao maior desenvolvimento dos programas de computação.

Importante também é não só a geração de informações, mas também a habilidade de transformá-las em ações antecipadamente, o que reforça a questão dos investimentos em treinamento de pessoal. Os planos de crescimento atualmente podem ter na carência de mão-de-obra especializada um elemento de entrave.

Salários baixos, regra quase geral no setor, e falta de motivação para o trabalho são estímulos à ineficiência e freqüentemente a causa do mau atendimento em serviços. De maneira geral, o setor é carente de mão-de-obra treinada tanto a nível operacional quanto gerencial, dificultando a promoção de mudanças na cultura das organizações.

A convivência com um alto *turn-over* tem levado algumas empresas a procurar manter pessoal, especialmente os que já receberam treinamento, 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.

Os principais indicadores de eficiência utilizados pelo setor para acompanhar e analisar o desempenho operacional das empre-

sas são aqueles que relacionam os seguintes aspectos: vendas por loja, por m² de área de venda, por funcionários e por *check-out*; funcionários por área de venda e por *check-out*; e *ticket* médio ou valor médio de compras.

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.

O varejo brasileiro, em geral, caracterizava-se pelos seguintes fatores, de acordo com publicações especializadas do setor:

- concorrência segundo região ou regionalização da concorrência: lojas especializadas operando a nível local, cadeias de médio porte atuando a nível regional e poucas cadeias de lojas a nível nacional;
- concentração regional: as maiores empresas e seus fornecedores estão nas regiões Sudeste e Sul, à exceção dos 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; e
- elevado endividamento de algumas empresas.

Embora algumas destas características ainda predominem para determinados conjuntos de empresas, o setor vem se modifican-

do através de mudanças na gestão, nas estratégias e no relacionamento com fornecedores.

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

Reestruturação do Varejo Brasileiro

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 freqüência, 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 (como, por exemplo, as limitações de crédito e o 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 de forma diferenciada e expôs as dificuldades de parte do setor em se adaptar rapidamente e inserir-se no novo padrão de competitividade.

Para as que já enfrentavam dificuldades em razão de inadequações operacionais e/ou administrativas, o concomitante aumento da concorrência expôs as dificuldades em mudar rapidamente, principalmente redefinir o foco de atuação e adequar-se ao novo cenário de competição. Desta forma, algumas empresas passaram a apresentar desequilíbrios financeiros, requerendo-se a falência e a concordata de tradicionais empresas como a Casa Centro (utilidades domésticas), as Casas Pernambucanas (tecidos) e a Mesbla (loja de departamentos).

Para empresas que já estavam se reestruturando, a estabilidade da moeda representou uma alavancagem do faturamento e destacou aquelas empresas que souberam detectar as necessidades de implementar mudanças ou que resolveram investir em métodos e processos destinados a elevar a eficiência operacional e aumentar a competitividade das companhias como um todo, decidindo e implantando tais medidas ainda em meio a crises financeiras ou a períodos recessivos da economia brasileira recente. Exemplos: Lojas Renner (vestuário), Arapuã (eletroeletrônicos) e Ponto Frio (eletroeletrônicos).

As empresas mais atingidas pelos fatores já mencionados foram as lojas de departamentos tradicionais que apresentaram certa

perda de identidade pelas freqüentes mudanças e indefinição do foco de atuação, acumulando erros de gestão e elevadas dívidas financeiras. As medidas adotadas, neste caso, enfocam principalmente a troca de controle acionário e a reestruturação das dívidas, e neste processo são alterados os conceitos operacionais e o posicionamento mercadológico das empresas.

Desta forma, os resultados das medidas reestruturantes são mais visíveis para as empresas do primeiro caso.

De modo geral, pode-se observar que, em momentos distintos e com problemas específicos, as empresas representativas do setor vêm implementando processos de reestruturação que têm apresentado algumas características comuns:

- troca de controle nas principais redes de varejo;
- fechamento de lojas menos rentáveis ou não-lucrativas e reformas de lojas existentes;
- redução do número de funcionários e de níveis hierárquicos;
- adequação do perfil de endividamento/renegociação de dívidas;
- profissionalização das administrações, de tradicional característica familiar;
- abertura ao mercado de capitais;
- busca por maior capitalização: participação de fundos imobiliários e securitização de recebíveis como formas alternativas de financiamento;
- elevação do grau de utilização de automação comercial e de recursos de informática;
- alterações no *mix* de venda: maior participação de produtos importados na oferta e aumento das vendas da linha de bens duráveis;
- aperfeiçoamento do conhecimento do cliente final;
- mudança de enfoque: lucro operacional x lucro financeiro; e
- retomada dos instrumentos de planejamento e aperfeiçoamento de instrumentos de aferição de custos e controles.

A reestruturação no mercado brasileiro também foi motivada pelas anunciadas investidas de grandes varejistas mundiais, para os quais existe uma certa saturação em seus mercados de origem e que têm partido para a operação em outros países, atraídos pelo potencial de crescimento das economias emergentes. Genericamente, verifica-se, para as empresas locais, sua capacidade de reação

com o aproveitamento dos modelos das empresas líderes para elevar sua eficiência e, para as empresas entrantes, um severo aprendizado das dificuldades em se transpor e implementar modelos fechados para diferentes culturas e preferências de mercado, impondo a necessidade de ajustes.

A reestruturação em curso no setor varejista brasileiro guarda semelhança com a mudança que se verifica mundialmente em termos da disputa entre formatos diferentes de comércio.

Especialmente no mercado norte-americano, as lojas de departamentos no conceito *full line*, isto é, aquelas que têm tudo para todos, com imensa variedade de artigos vendidos, encontram-se em declínio, pela emergência de formatos como as *category killers*, os *supercenters* e a expansão excessiva dos *shoppings centers*, que tornaram difícil a manutenção de competitividade. Na Europa, onde os *shoppings centers* não são tão populares ao consumidor existem lojas de departamentos bem-sucedidas.

Apesar da tendência mencionada, existem exemplos de empresas, mesmo nos Estados Unidos, que foram afetadas com a concorrência acirrada das novas lojas acima mencionadas (formatadas em termos de especialização ou de política de baixos preços) e que após ajustes e ou radicais alterações de estratégias tornaram a conquistar importantes espaços de mercado, sendo exemplo recorrente o caso da Sears. No Brasil, caracterizado pela existência de poucas empresas que operam a nível nacional, há espaço para a coexistência de vários formatos, e o seu sucesso depende da proposta de atuação da empresa e da sua eficiência no negócio, dentre outros aspectos.

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; 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 departamentos de descontos: em ascensão, dadas a estratégia de preços baixos, a forte concorrência com os hipermercados e a concorrência externa; e aumento da ênfase em capitalização.

Hipermercados: aumento do tamanho das lojas, com formato próximo ao das lojas de departamentos de descontos; pulverização; redução de custos; e inovações no serviço ao cliente;

Principais Mudanças e Tendências Observadas

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 semipreparados); 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; e 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 têm um atendimento adequado; e mudanças na estrutura de suprimentos.

Investimentos

O setor sempre foi caracterizado pela capacidade de se autofinanciar, tendo em vista o fato de vender à vista e pagar a prazo, sendo, portanto, relevante a velocidade do giro das mercadorias e o volume de vendas. De modo geral, os investimentos previstos para os próximos anos estão centrados nas seguintes atividades:

- modernização e reformas das instalações;
- construção de novas unidades;
- aquisição de equipamentos;
- informatização; e
- treinamento gerencial e de mão-de-obra.

Conclusão

Pode-se concluir apontando as principais tendências verificadas para o setor, quais sejam:

- aumento do grau de exigência do consumidor;
- 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 e da automação comercial;
- reposicionamentos estratégicos e foco em negócios centrais;
- crescimento de canais alternativos de vendas: ampliam o 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, passando a ser mais valorizados o conforto, a facilidade de acesso, a higiene e a limpeza; e
- ênfase em melhor gestão e treinamento de recursos humanos.