

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

ENIO FRANCISCO CASA

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS REDES
VAREJISTAS LOJAS COLOMBO E MAGAZINE LUIZA**

Porto Alegre
2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

ENIO FRANCISCO CASA

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS REDES
VAREJISTAS LOJAS COLOMBO E MAGAZINE LUIZA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia, modalidade Profissionalizante, com ênfase em Controladoria.

Orientador: Prof. Eduardo Pontual Ribeiro

Porto Alegre
2006

ENIO FRANCISCO CASA

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS REDES VAREJISTAS LOJAS COLOMBO E
MAGAZINE LUIZA

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia, modalidade Profissionalizante, com ênfase em Controladoria.

Aprovado em: Porto Alegre, _____ de _____ de 2006.

Prof. Dr Eduardo Pontual Ribeiro - Orientador

UFRGS

Prof. Dr. Gilberto de Oliveira Kloeckner

UFRGS

Prof. Dr. Hélio Heinkin

UFRGS

Profa. Rosemarie Broker Bone

UFRJ

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a um grande mestre, o qual nos deixou neste período, Jorge Luis Aveline, que foi o grande responsável pelo meu crescimento profissional, incansável incentivador do conhecimento no mundo acadêmico e empresarial. Pessoas assim fazem efetivamente a diferença, deixam sua marca no meio em que convivem. A ele minha eterna gratidão.

AGRADECIMENTOS

Este momento de satisfação e de sensação do dever cumprido me leva a refletir sobre os verdadeiros responsáveis e co-responsáveis pela conquista. Sem a ajuda destas pessoas com certeza não obteria êxito nessa jornada.

Meus pais, pelo esforço e dedicação no momento inicial da vida acadêmica, em que não mediram esforços para proporcionar condições de estudo, mostraram-me a importância de estudar, apesar de todas as dificuldades de quem busca seu espaço em um novo ambiente.

Minha esposa Rojane e filha Luiza, que souberam aceitar a ausência por longas jornadas, sem jamais me deixar com complexo de culpa, transmitindo confiança nas horas mais difíceis. Sem este apoio certamente não teria condições de atingir o objetivo traçado.

Não menos importantes, foram os professores e colegas de curso, pelo alto grau de dedicação e comprometimento com a busca do saber, troca de experiências e construção do conhecimento. Em especial, agradeço ao colega Silvio Zago, companheiro de trabalhos nas disciplinas cursadas e grande incentivador do espírito empreendedor no mundo acadêmico.

Aos amigos das Lojas Colombo e do Magazine Luiza, Edeni Malta e Anderson Pereira, por colaborarem nas entrevistas realizadas, por dedicarem seu tempo nesta causa.

Ao Professor Orientador Eduardo Pontual Ribeiro, pelo seu empenho e ajuda, para que o trabalho estivesse bem fundamentado e com qualidade, um agradecimento especial.

RESUMO

Este trabalho analisa o posicionamento estratégico de duas grandes redes pertencentes ao ramo varejista de bens duráveis: Lojas Colombo e Magazine Luiza, no intuito de identificar através de informações coletadas em entrevistas, reportagens das principais revistas e jornais, como estas empresas buscam obter vantagens competitivas num cenário altamente concorrido como o atual. A análise usa como referencial teórico as idéias de posicionamento estratégico de M. Porter e a exploração de vantagens de custos e benefícios para obtenção de vantagens competitivas e melhor posicionamento no mercado. O referencial escolhido mostrou-se bastante útil para entender as escolhas de estratégia das empresas estudadas. As análises realizadas com base em informações obtidas levaram ao entendimento que as Lojas Colombo têm como foco de atuação a competição por benefícios, optando pela diferenciação. Já o Magazine Luiza tem um posicionamento estratégico voltado para a competição por custos, considerando os mesmos critérios de avaliação para as duas empresas.

Palavras-chave: Posicionamento estratégico. Vantagem competitiva. Comércio varejista.

ABSTRACT

This paper examines strategic positioning applied to two well-established rival Brazilian companies that belong to retail trade market of durable goods. We collected information from newspapers and magazines in order to identify how those companies obtain competitive advantages in such a dynamic today's market scenario. Our analysis is based on M. Porter's ideas of strategic positioning and competitive advantages in cost and benefits, focusing on how to achieve a better position in the local market. Porter's theory turned out to be the best choice for understanding these company approaches. As a result we found out different initiatives between the two studied chains. The first one, called Lojas Colombo, focuses on competitive benefits while the second, called Magazine Luiza, establishes competitive costs. We considered the same assessment criteria for both companies.

Key-words: Strategic positioning. Competitive advantages. Retail trade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução do Faturamento das Maiores Redes Varejistas de Eletrodomésticos	29
Figura 2: Cinco forças que governam a competição em um setor industrial, conforme modelo de Porter.	40
Figura 3: Cadeia de valor	51
Figura 4: As Estratégias Genéricas de Porter.....	53
Figura 5: Rede de Valor	63
Figura 6: Grupos Estratégicos do Comércio Varejista de Eletrodomésticos	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fusões e aquisições na década de 1990	23
Tabela 2 - Faturamento das maiores empresas varejistas em 1993	28
Tabela 3 - Faturamento das maiores empresas varejistas em 2004	28
Tabela 4 - Lucratividade das quatro maiores varejistas 1995 - 2004	30
Tabela 5 - Rentabilidade das quatro maiores varejistas 1995 – 2004.....	31
Tabela 6 - Crescimento de Vendas x Crescimento de Renda do Trabalhador.....	68
Tabela 7 - Gasto com publicidade e propaganda	70

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 CARACTERIZAÇÃO DO VAREJO NO BRASIL E APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS EM ESTUDO	16
2.1 CONCEITO DE COMÉRCIO VAREJISTA.....	17
2.1.1 Processo de Tomada de Decisão na Administração do Varejo.....	19
2.2 TRANSFORMAÇÕES NO VAREJO DAS ÚLTIMAS DÉCADAS	19
2.2.1 Mudanças no Perfil do Consumidor.....	20
2.2.2 Estabilização Econômica Pós Plano Real e a Influência no Varejo.....	21
2.2.3 O Fator Inadimplência Pós Plano Real no Varejo.....	22
2.2.4 Fusões e Aquisições	23
2.2.5 Aumento do Poder do Varejo.....	24
2.2.6 A Internet e o Varejo Virtual.....	25
2.3 SETOR VAREJISTA DE BENS DURÁVEIS.....	27
2.4 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS EM ESTUDO: LOJAS COLOMBO E MAGAZINE LUIZA	32
2.4.1 Histórico das Lojas Colombo.....	32
2.4.2 Localização Geográfica e Estrutura Interna.....	33
2.4.3 Histórico da Magazine Luiza	33
2.4.4 Localização Geográfica e Estrutura Interna.....	34
2.4.5 Resumo dos Canais de Venda das Redes.....	34
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS ao capítulo.....	35
3 CONCEITOS RELACIONADOS À ANÁLISE AMPLIADA DA CONCORRÊNCIA EM UMA INDÚSTRIA	37
3.1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA	37
3.1.1 Administração Estratégica.....	38
3.2 ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA	39
3.2.1 Rivalidade entre as Firms	41
3.2.2 Ameaça de Novos Entrantes	43
3.2.3 A Ameaça de Produtos Substitutos	45
3.2.4 Poder dos Compradores	46
3.2.5 Poder dos Fornecedores	47
3.2.6 Uso da Estratégia Competitiva.....	48
3.3 FORÇAS DE DIRECIONAMENTO	49
3.4 CADEIA DE VALOR E A VANTAGEM COMPETITIVA.....	50
3.4.1 Atividades Primárias	51
3.4.2 Atividades de Apoio.....	52

3.5 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO: VANTAGEM COMPETITIVA POR CUSTO E VANTAGEM POR BENEFÍCIO.....	53
3.5.1 Estratégia da Vantagem de Custo.....	54
3.5.2 Estratégia da Vantagem por Benefícios	56
3.5.3 Retirando Lucros das Vantagens de Custo e Benefício	57
3.5.4 Vantagens de Custo x Vantagens de Benefício.....	61
3.6 REDE DE VALOR	61
3.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS AO CAPÍTULO	64
4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS REDES LOJAS COLOMBO E MAGAZINE LUIZA	65
4.1 APLICAÇÃO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER NO COMÉRCIO VAREJISTA DE ELETRODOMÉSTICOS	65
4.1.1 Rivalidade Entre os Atuais Competidores	65
4.1.2 Ameaça de Entrantes	71
4.1.3 Produtos e Serviços Substitutos	73
4.1.4 Poder dos Compradores	74
4.1.5 Poder dos Fornecedores	74
4.2 CADEIA DE VALOR NO SEGMENTO VAREJISTA	75
4.3 APLICAÇÃO DA REDE DE VALOR NO VAREJO	77
4.4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO: COMPETIÇÃO POR CUSTO OU DIFERENCIAÇÃO	78
4.5 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE LOJAS COLOMBO	79
4.5.1 Considerações sobre Posicionamento das Lojas Colombo	82
4.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE MAGAZINE LUIZA.....	83
4.6.1 Considerações sobre o Posicionamento do Magazine Luiza	85
5 CONCLUSÃO.....	87
REFERÊNCIAS	89
APÊNDICE B - Entrevista com Lojas colombo.....	93
APÊNDICE B - Entrevista com Magazine Luiza.....	98
ANEXO A - Entrantes no Mercado de Bens Duráveis.....	100
ANEXO B - Entrantes no Mercado de Bens Duráveis.....	101
ANEXO C - Estratégias de Crescimento do Magazine Luiza.....	102

1 INTRODUÇÃO

As últimas décadas têm reservado algumas surpresas no segmento do comércio varejista do Brasil. Enquanto grandes redes de sucesso inquestionável no passado, saíram do mercado, outras, médias ou até pequenas redes do interior do país, ocuparam o espaço deixado e exploraram ao seu favor o espaço proporcionado pela estabilidade econômica pós Plano Real, atingindo considerável nível de crescimento.

A ausência de práticas saudáveis de gestão e mesmo a utilização de estratégias equivocadas, num mercado extremamente disputado e concorrido como o comércio varejista de bens duráveis, retirou do mercado mega-empresas e ao mesmo tempo, obriga as empresas que concorrem neste mercado, posicionarem-se estrategicamente, com objetivos claros e bem planejados.

Empresas como Arapuã, escolhida a melhor do Varejo pela Revista Exame de 1996, Mappin, Mesbla, entre outras tiveram domínio deste mercado por longos anos e saíram de cena durante a década de 90. Causas como mudança no perfil do consumidor com a estabilidade econômica e inadimplência acentuada no período pós Plano Real são normalmente apontadas para justificar tal fato.

Entre as empresas que passaram a se sobressair a partir da saída das empresas mencionadas, estão: Lojas Colombo, Magazine Luiza, Casas Bahia, Ponto Frio, entre outras de menor porte. Escolhemos analisar duas destas empresas, Magazine Luiza e Lojas Colombo, redes estas com grande participação no mercado varejista de eletrodomésticos no Brasil.

O motivo da escolha por estas empresas segue quatro princípios. Primeiro, estão entre as quatro maiores do Brasil no segmento. Segundo, são redes que buscaram grande expansão no Rio Grande do Sul e, em menor escala no resto do Brasil desde a década de 1990. Terceiro, são empresas que não possuem a liderança do mercado, mas têm atraído a atenção pelas inovações na gestão, como por exemplo; Magazine Luiza é “melhor lugar para trabalhar” da Revista Exame, a Colombo trouxe conceitos novos como o home store e lojas virtuais/físicas

(sem show room) no Brasil, Quarto, por motivos práticos visando a viabilidade do estudo, são empresas em que foi possível acesso aos profissionais de sua administração, que servirá de fonte de informações relevantes na análise.

O trabalho se desenvolverá através de três capítulos, sendo que no segundo será feita uma conceituação do varejo, identificando seu papel, as principais mudanças ocorridas nos últimos anos no cenário econômico e comportamental e o reflexo nesta atividade. Também abordaremos a participação de mercado das principais empresas, as variações ocorridas nesta participação, além de apresentar os dados principais das duas empresas em estudo.

O terceiro capítulo trará o embasamento teórico, através de revisão bibliográfica das cinco forças de Porter, Rede de Valor e Posicionamento Estratégico. A ênfase desta revisão será realizada em Michael E. Porter, responsável pela criação dos conceitos, porém também serão analisados outros autores que complementam ou ampliam tal análise.

No quarto capítulo constarão os critérios analisados e ações definidas pelas empresas Lojas Colombo e Magazine Luiza, no sentido de identificar seu posicionamento estratégico, bem como conclusão com relação à forma de competição, se por custos ou por benefícios.

1.1 TEMA

O trabalho de dissertação demonstrará como duas das principais empresas, posicionam-se no mercado varejista brasileiro, segmento eletrodomésticos e móveis, se por vantagem de custos, vantagem por benefícios ou mesmo um posicionamento intermediário. Também será feita uma avaliação deste setor buscando conhecer melhor os fatores de sucesso e o grau de rivalidade existente.

A identificação das diversas estratégias utilizadas, através de referencial teórico como as Cinco Forças de Porter e a Rede de Valor ajudarão entender melhor determinadas práticas destas empresas.

O presente estudo pretende aprofundar o assunto e aprimorar as conclusões sobre o melhor posicionamento estratégico destas empresas, através do embasamento teórico com os principais autores, conforme identificado na bibliografia anexa e também com coleta de dados, balanços e reportagens, divulgados pelas empresas pesquisadas.

1.2 QUESTÃO CENTRAL

Qual o posicionamento estratégico das redes varejistas Colombo e Magazine Luiza perante o segmento, se vantagem por custos, vantagem por benefícios ou posição intermediária?

1.3 OBJETIVO GERAL

- Demonstrar o ambiente competitivo em que as redes do comércio varejista Magazine Luiza e Lojas Colombo estão inseridas, analisando seu posicionamento estratégico.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

São objetivos específicos desta pesquisa:

- Avaliar o segmento varejista no Brasil da última década, as principais mudanças ocorridas neste cenário e suas implicações posicionamento estratégico atual.
- Identificar as forças competitivas que fazem parte do segmento comércio varejista, utilizando os conceitos das cinco forças competitivas de Porter e Rede de valores.
- Analisar os principais fatores que sugerem posicionamento estratégico por custos, por benefícios ou posicionamento intermediário das empresas Lojas Colombo e Magazine Luiza.

1.5 METODOLOGIA

A metodologia empregada para atingir os objetivos deste trabalho é de análise bibliográfica e documental e de dados empíricos, dentro da estrutura de estudo de casos.

A revisão bibliográfica vai ajudar a criar parâmetros para identificar o posicionamento estratégico. Dados de mercado e publicações vão permitir avaliar as cinco forças e qual a estrutura de custos e mercado que estão inseridas as empresas. Com a análise das cinco forças

e da estrutura de custos e mercado, poder-se-á concluir sobre qual posicionamento estratégico as empresas escolheram no mercado.

2 CARACTERIZAÇÃO DO VAREJO NO BRASIL E APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS EM ESTUDO

O varejo vem se transformando em importância e assumindo papel de destaque no cenário econômico nacional e mundial das últimas décadas. Diariamente aparecem notícias nos cadernos de economia dos principais jornais e revistas, sobre a atuação destas empresas, tecnologia empregada, formas de gestão, fusões e aquisições, comprovando a relevância no atual panorama empresarial. (PARENTE, 2000).

Segundo Souza e Serrentino (2002), porém, desde a década de 90 o varejo tem experimentado um período de crescimento lento, justificado pelo menor crescimento populacional, amadurecimento do consumidor, redução da capacidade de consumo pela perda de renda e saturação do mercado de produtos duráveis. Também salientam os autores, que os serviços de telecomunicação, em especial telefones celulares e turismo, foram responsáveis pela retirada da capacidade de consumo de maneira geral. Além de considerarem que os segmentos tradicionais enfrentam uma estagnação, onde o crescimento somente ocorre tirando mercado dos concorrentes.

A disputa cada vez mais acirrada pelos consumidores tem desafiado os varejistas a desenvolverem fontes de vantagem competitiva, definindo o sucesso e a própria sobrevivência das empresas. Cada vez mais são necessários investimentos em tecnologia, logística, serviços de pós-vendas e marketing para atender as demandas mais exigentes dos consumidores. (LEVY; WEITZ, 2000).

Salienta Morgado e Gonçalves (1997) que acompanhar a trajetória do varejo é fascinante, pois reflete com exatidão as mudanças ocorridas com a própria sociedade, ao longo dos tempos. Cita ainda, o fato deste dinamismo do varejo ser consequência de um baixo componente de regulamentação do Estado e do grande volume de capital que circula nesta atividade.

Este capítulo tem o objetivo de apresentar este importante setor da economia, partindo de sua conceituação, mostrando o perfil dos serviços disponibilizados pelo setor varejista das redes de bens duráveis e por fim caracterizando as duas empresas em análise, Lojas Colombo

e Magazine Luiza, as quais serão avaliadas no capítulo três, com relação à concorrência do setor e ao posicionamento estratégico adotado.

2.1 CONCEITO DE COMÉRCIO VAREJISTA

Costumava-se dizer que varejo era uma questão de vocação. Todavia, com a evolução das sociedades, este conceito parece ter ficado esmaecido com o tempo. Grandes corporações do varejo atualmente são dirigidas por profissionais que captam recursos no mercado, lidam com complexos modelos de gestão e estratégias de negócio, pouco relacionada à idéia de simplicidade de outros tempos. (MORGADO; GONÇALVES, 1997).

Parente (2000, p. 22) conceitua varejo como sendo:

[...] todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista faz parte do sistema de distribuição entre o produtor e o consumidor, desempenhando um papel intermediário, funcionando como um elo entre o nível de consumo e o nível de produção.

Na visão de Levy e Weitz (2000, p. 27) o varejo “É um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar”. Relata o autor que ao fornecer variedade em pequenas quantidades e mantendo o estoque a disposição do cliente, além de formas de crediário para financiamento, o varejista está agregando valor ao consumidor.

Afirma Angelo e Silveira, (1996, p. 87) “O fato de nem todas as atividades serem realizadas em lojas, muitas transações podem ser realizadas por vendedores que vão ao encontro do consumidor, ou através de catálogo, televisão, internet ou outras mídias eletrônicas”. Esta abordagem de varejo é que, segundo o mesmo autor, justifica o crescente aumento de formas de se ofertar produtos.

O varejo concentra todas as atividades envolvidas entre a produção e o consumo dos bens, ajustando as diferenças entre eles, seja na questão quantidade, variedade e qualidade, operando como facilitador da relação entre grandes produtores e inúmeros clientes. As instituições varejistas podem ser classificadas conforme vários critérios, Parente (2000, p. 25)

destaca a existência do varejo alimentício, varejo não-alimentício e serviços, entre as instituições varejistas com lojas.

O varejo alimentício com lojas é composto por bares, mercearias, padarias, mini-mercados, supermercados, hipermercados e clubes atacadistas. Apresenta-se bastante desenvolvido atualmente, sendo que boa parte das empresas que operam no Brasil são multinacionais e têm acompanhado as tendências mundiais em termos de formato de loja e atendimento das necessidades. (PARENTE, 2000).

O varejo não alimentício com lojas engloba as lojas especializadas, lojas de departamento, lojas de fábrica, mini-lojas, além de outros formatos menos comuns, que não representem a comercialização de alimentos. Segundo Parente (2000, p. 33) “Este segmento não apresenta o mesmo desenvolvimento ou maturidade que se observa no varejo alimentar. Muitos modelos de lojas que atingem sucesso em outros países ainda não são encontrados aqui”.

Os varejistas de serviços são grande parte da indústria do varejo, são por exemplo, as lavanderias, locadoras, salões de beleza, academias entre outras tantas atividade que vêm crescendo neste setor. Todos os varejistas oferecem mercadorias e serviços aos seus clientes, no entanto a ênfase colocada nas mercadorias difere nos formatos de varejo. (LEVY; WEITZ, 2000)

Parente (2000) cita algumas características implícitas na atividade varejista, embora não sejam exclusivas deste setor:

- Integra funções clássicas de operações comerciais, procura e aquisições de produtos, armazenamento e distribuição, comercialização e entrega;
- A sazonalidade de demanda é significativa e seus efeitos têm que estar refletidos nas estratégias de marketing;
- Necessita giro rápido de estoques;
- Suscetível à política econômica, sendo o primeiro setor a sentir os efeitos de crises econômicas e recessões de renda;

- Forte necessidade de crédito, sendo que normalmente as empresas oferecem algum tipo de financiamento, já que este fator potencializa as vendas;

2.1.1 Processo de Tomada de Decisão na Administração do Varejo

Levy e Weitz (2000) consideram que o sucesso de um empreendimento varejista, independentemente da dimensão, depende muito da intensidade com que o dirigente incorpora o conceito de varejo no seu negócio. Este conceito de varejo significa uma orientação de gerenciamento que faz o varejista focar nas necessidades identificadas nos seus consumidores e satisfazê-las de maneira mais eficiente que os concorrentes.

Levy e Weitz (2000, p. 35) destaca ainda que:

[...] o conceito de varejo enfatiza que os varejistas com alto desempenho precisam ser concorrentes fortes. Eles não podem atingir alto desempenho simplesmente satisfazendo as necessidades dos clientes. Precisam também estar bem atentos para garantir que os concorrentes não atraiam seus clientes.

Os varejistas tentam reduzir o impacto da concorrência através da exclusividade, algo que dificulte a cópia fácil, Levy e Weitz (2000), dizem que para obter vantagem competitiva de longo prazo no varejo é necessário criar valor, oferecer serviços agregados aos produtos, buscando uma diferenciação constante.

Como alternativa de garantir margem de lucro na comercialização de produtos cada vez mais parecidos, os serviços têm se tornado essenciais. Segundo Rust, Zeithaml e Lemon (2001), a maior prioridade do varejo é compreender o impacto da qualidade dos serviços na obtenção do resultado financeiro, na manutenção e fidelização dos clientes.

2.2 TRANSFORMAÇÕES NO VAREJO DAS ÚLTIMAS DÉCADAS

A década de 90 se revelou como divisor de águas, onde somente sobreviveram as empresas varejistas que souberam criar vantagens competitivas, a partir da mudança no cenário varejista. Fatos como mudança no perfil dos consumidores, maior nível de exigência,

abertura econômica, estabilização monetária mudaram definitivamente o rumo do comércio varejista brasileiro.

2.2.1 Mudanças no Perfil do Consumidor

A falta de tempo e a busca por conveniência têm caracterizado o perfil do consumidor e conseqüentemente dos hábitos de compra. Parente (2000, p.19) relata que a insatisfação e inconformidade com filas e a busca por experiências de socialização são características que forçaram os varejistas a realizem grandes investimentos em *lay out*, tecnologia de equipamentos e informação para satisfazer a estas expectativas.

O varejo procurou se ajustar às atuais necessidades dos consumidores, buscando agilidade no atendimento, informatização e centralização de cadastros de clientes, além de propiciar novas alternativas de venda, seja por comércio eletrônico, internet e facilidades de entrega no domicílio, entrega em 24 horas e ampliação da gama de produtos.

Para os clientes que procuram opções de lazer e socialização quando vão às compras, os varejistas se prepararam oferecendo em seus espaços balcões de café, salas de recreação para os filhos, salas de TV e outras conveniências, tanto para os consumidores como para os acompanhantes. (FERNANDES, 2005).

Segundo Souza e Serrentino (2002), a partir da década de 90, a preocupação com o cliente passou a fazer parte do cotidiano do varejo. Preocupação esta que se estendeu para a busca do conhecimento dos hábitos, atitudes e padrões de comportamento. Novos formatos surgiram com lojas temáticas, expansão de *home shopping*, tele-vendas, entre outras formas de atendimento especializado.

O varejo conveniência está relacionado à falta de tempo e mudança de hábitos, que têm caracterizado o comportamento de compra das pessoas. Os consumidores insatisfeitos com filas de espera e dificuldades de localização de produtos se identificam com este formato.

Outro fator não menos importante, sem dúvida, foi a entrada no mercado de uma grande camada de consumidores a partir da metade da década de noventa. O fim do ciclo inflacionário, que impedia o acesso de grande parte da população aos bens de consumo, teve significativo reflexo no perfil do novo consumidor brasileiro.

2.2.2 Estabilização Econômica Pós Plano Real e a Influência no Varejo

A partir de junho de 1994, o Brasil passou por uma transição econômica importante, que mudou o rumo do país. Esta mudança acabou com a tradição de cultura inflacionária que marcou a economia brasileira por longas décadas e introduziu no mercado de consumo importante parcela da sociedade. (FERNANDES, 2005).

O Plano Real potencializou o Brasil no efeito globalização, o fim da inflação significou segundo Fernandes (2005, p. 39) “A remoção dos amortecedores que tornavam as relações comerciais bastante distorcidas, isolando o Brasil do resto do mundo”. A inflação reforçava o foco da economia brasileira exclusivamente para o mercado interno e a ineficiência podia ser encoberta com a falta de concorrência e a aplicação financeira especulativa.

O ciclo começou a mudar a partir desta junção entre estabilização econômica e a globalização de mercados durante a década de 90, trazendo impactos nos padrões de consumo brasileiro. As classes mais populares, mais prejudicadas com a inflação, se depararam com um quadro de preços que não se alteravam mais com tanta frequência e com melhores condições de crédito ampliando assim o seu poder de compra.

O aumento da competição entre os grandes grupos do comércio aliado à entrada de grupos estrangeiros e o fim da possibilidade de ganhos financeiros através da remarcação constante nos preços, obrigaram as empresas a reestruturarem suas atividades. Fenômenos como terceirização de atividades de apoio, redimensionamento de lojas e logística, automação e tecnologia tomaram força neste período. (FERNANDES, 2005).

O fim do ciclo inflacionário trouxe oportunidades para os varejistas ampliarem o tamanho de seus mercados. Neste período surgiram as linhas de crédito de médio e longo prazo, como por exemplo; em 12 vezes, até mesmo em 24 vezes para pagar, as camadas de baixa renda perceberam que poderiam encaixar em seu orçamento um consumo antes impossível.

Segundo Gonzalis (1996), as mudanças trazidas pelo Plano Real oportunizaram a entrada de mais consumidores às lojas, porém expuseram a ineficiência das empresas do setor,

onde redução de margens, necessidade de automação comercial e políticas de concessão de crédito lideraram as prioridades a partir deste período.

2.2.3 O Fator Inadimplência Pós Plano Real no Varejo

Passado o momento de euforia pelo aumento desenfreado do consumo, surgiu o desconsolo para muitas empresas tradicionais até então. A vontade de consumir além da capacidade de pagamento dos consumidores, até por que os salários não eram mais corrigidos mensalmente como no período inflacionário, passaram despercebidos para boa parte dos varejistas desacostumados com a análise de crédito.

Fernandes (2005, p. 40) afirma que o período logo após o Plano Real ficou caracterizado por altas taxas de inadimplência, que comprometeram grande parte das empresas do comércio varejista e bancos. São exemplos notórios, Lojas Arapuã, Hermes Macedo, J.H.Santos, Mesbla e Mappin.

Em artigo publicado, Caixeta (1998, p. 45), cita “Os consumidores foram à farra, mas a Arapuã, como de resto do varejo, não se preparou para enfrentar as conseqüências da ressaca”. Os números comprovam este aumento da inadimplência, sendo que em São Paulo, foram incluídos 1,9 milhão de carnês no Sistema de Proteção ao Crédito em 1996, passando para 3,1 milhões em 1997 e somente no primeiro trimestre de 1998, já estava em 1,9 milhão de carnês registrados¹.

¹ Caso Lojas Arapuã

A Arapuã foi eleita a melhor empresa varejista pela Revista Exame em 1997. Período de excelente crescimento de faturamento e lucro, suas ações eram negociadas por R\$ 37,00 o lote de mil ações. O crescimento se deu basicamente pela política agressiva de liberação de crédito. Operacionalmente a empresa não gerava grande resultado no período, apostava sim, na forte captação de recursos no mercado e seu empréstimo aos clientes através da venda em longas prestações. A “grande tragédia” aconteceria ainda naquele ano, as taxas de captação aumentaram e de outro lado, a explosão da inadimplência agravada por recessão econômica e aumento de desemprego. No mesmo ano veio a crise e as ações eram negociadas a R\$ 1,30 e ninguém mais se mostrava interessado nelas, representando grande perda para o mercado e para os que apostaram nela. (CAIXETA, 1997)

As empresas varejistas precisariam se readaptar a um novo contexto, em que as características do consumidor mudaram. Este consumidor estaria mais exigente, mais bem informado quanto a preços e qualidade de produtos e serviços. Os ganhos financeiros reduziram e a necessidade de política eficiente de crédito e de cobrança passou a ser fundamentais para a sobrevivência das empresas neste novo cenário.

2.2.4 Fusões e Aquisições

O contexto de globalização e estabilização econômica favoreceu a ocorrência de fusões e aquisições em diversos segmentos da economia, não sendo diferente no varejo brasileiro. De um lado, a globalização trouxe a mobilidade de capitais, de outro lado, a estabilização despertou interesse de investidores internacionais por um novo mercado potencial.

A década de 90 foi marcada por fusões e aquisições de empresas varejistas que sucumbiram a um mercado inflacionário, com instabilidade política e um consumidor desconfiado. Em meio à década, ainda com a euforia do Plano Real, o varejo se expandia e passava a sofrer a concorrência de grandes grupos, em função do processo de globalização. (FERNANDES, 2005)

Em termos conceituais, aquisição significa controle de uma empresa por outra, enquanto fusão implica em consolidação de duas empresas. A onda de fusões e aquisições após Plano Real aumentou consideravelmente, conforme podemos verificar na tabela abaixo:

Tabela 1 - Fusões e aquisições na década de 1990

Tipo	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Internacionais	21	68	94	130	16	204	221
Domésticas	37	82	81	82	161	168	130
Total	58	150	175	212	328	372	351

Fonte: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES (2005)

As principais causas, segundo Fernandes (2005) deste movimento foram:

- Afã de penetrar em novos mercados, em curto espaço de tempo;
- Busca de consolidação de *market share*;
- Oportunidade de investimento, em função da desregulamentação de mercado;
- Alteração do padrão tecnológico, proporcionando ampliação da escala de produção e redução de custos;
- Possibilidade de novos ganhos financeiros; já que o país representa esta oportunidade, se compararmos às taxas praticadas no mercado externo.

Grandes grupos empresariais varejistas aportaram no Brasil em associações com grupos brasileiros. No varejo alimentício, tivemos a associação do grupo Cassino com o Pão de Açúcar em 1999, o grupo holandês Ahold associou-se ao Bompreço que seria vendido em 2005 para o Wal-Mart, o mesmo Wal-Mart adquiriu em 2005 as operações do grupo Sonae no Brasil. No varejo de Eletrodomésticos, ainda não tivemos entrada de grandes grupos internacionais, sendo que as fusões e aquisições ocorreram em nível doméstico, como no caso do Magazine Luiza adquirindo as operações das Lojas Arno no Rio Grande do Sul e Lojas Base em Santa Catarina. (FERNANDES, 2005).

2.2.5 Aumento do Poder do Varejo

Segundo Parente (2000) a partir do final dos anos 80, a indústria de eletrodomésticos iniciou um processo de verticalização das vendas, com o objetivo de reduzir os riscos de inadimplência e diminuir os custos de distribuição. A política adotada de descontos progressivos pelo volume de compras ocasionou uma concentração sem precedentes no varejo brasileiro.

Quando a indústria percebeu o risco que esta política representava, já havia uma tendência de concentração, afirma Ferreirae (2005, p.25), para este autor “Estes riscos ficaram mais evidentes quando, quase em cascata, tiveram dificuldades financeiras seus principais revendedores, Arapuá, G. Aronson, Mesbla, Mappin e pouco mais tarde a Casa Centro”.

As pequenas redes não dispunham condições de negociação com grandes fornecedores, muitas vezes precisando adquirir produtos do atacado, cujo preço acrescido desta intermediação ficava bastante inflacionado. Vendas casadas em diversas categorias de produtos faziam com que os varejistas amargassem prejuízos com estoques de itens de pouca saída, para venderem itens de maior aceitação pelo mercado.

Com o processo de abertura comercial e na medida em que a concentração foi se acentuando, Parente (2000, p. 17) identifica que “[...]surgiram enormes grupos varejistas e a relação de poder começou a pender para o lado do varejista”. O poder de barganha dos grandes varejistas aumentou, sendo que parte dos fornecedores começou a se sentir vulnerável pela excessiva dependência destes varejistas.

É também interessante perceber o movimento ocorrido nos últimos anos, Angelo e Silveira (2003, P. 227) destacam que “[...]a formação de redes de compras tem sido um modelo muito interessante, uma forma moderna, estratégica e inovadora de se fazer negócios”. Cita ainda que a rede fortalece as alianças com os fornecedores na busca de melhores resultados, além de desenvolver uma sinergia entre os envolvidos; contudo, as redes devem buscar uma profissionalização das operações, para que possa efetivamente tornar-se competitivo.

Parente (2000, p. 17) relata que notadamente houve um enfraquecimento do poder dos fabricantes com relação aos fornecedores finais, onde o “varejo começa impor suas condições de fornecimento, definindo desde a forma de abastecimento até os procedimentos de gestão e processos produtivos que o fabricante deve adotar”.

2.2.6 A Internet e o Varejo Virtual

Os últimos anos têm consolidado o varejo eletrônico como importante canal de vendas. Parente (2000, p. 18) afirma que “A tecnologia da informação está derrubando os limites do tempo e do espaço. Por meio da internet, o consumidor vem ampliando as alternativas de escolha e o nível de controle de suas decisões de compra”.

Na área do comércio eletrônico, Fernandes (2005, p. 45) destaca números surpreendentes. Em 1997, a internet movimentou US\$ 250 milhões, em 1998, o número saltou

para US\$ 21 bilhões, em 2001 já estava em US\$ 650 bilhões e em 2003 já alcançava US\$ 2,5 trilhões.

Houve um excesso de otimismo com relação ao desempenho das empresas *ponto com*, em que se verificou mais tarde que a lucratividade não acompanharia nem um pouco o crescimento das vendas. Em conseqüência, várias empresas virtuais desapareceram do mercado, deixando certa desconfiança com relação ao futuro do segmento.

Este movimento não eliminou a importância da internet, como instrumento de vendas. Pelo contrário, revelou como pode potencializar a comercialização, porém trouxe à tona a ilusão da riqueza fácil, deixando claro que não pode ser tratado como um negócio autônomo, independente.

Parente (2001, p. 48) relata as contradições no desenvolvimento da internet e do varejo virtual no Brasil. Destaca os seguintes fatores positivos para este crescimento:

- Alta penetração da *web* na classe alta e média, com hábitos de consumo internacional, principalmente em viagens aos EUA.
- Hábito já desenvolvido de pagar contas, transferir valores, declarar imposto de renda, etc.
- O crescimento da base de computadores é maior que a média mundial.

Como fatores negativos a este crescimento:

- Falta de confiança na segurança e integridade dos dados da internet, por parte dos usuários.
- Falta de empresas especializadas na prestação de serviços de logística de entrega aos varejistas *on-line*.

2.3 SETOR VAREJISTA DE BENS DURÁVEIS

O setor varejista de bens duráveis no Brasil se caracteriza pela concentração, conforme Tabela a seguir. Ferreira (2005) cita dois fatores que motivaram a saída de pequenas lojas ou lojas independentes deste segmento:

- A falta de espaço para exposição das diversas opções, tipos, marcas, pois o cliente quer ter a possibilidade de comparar o artigo escolhido com outras opções, seja em preço, seja em design;
- Incapacidade de competir com as grandes cadeias em preços e prazos de financiamentos. Os valores médios dos produtos comercializados são elevados para o perfil salarial do brasileiro, e a forma de viabilizar é através de financiamento direto pelas próprias lojas.

Os fatores mencionados levaram o setor a uma concentração, através de fusões, compras de lojas de maior porte e das pequenas redes por grandes cadeias do varejo, além do desaparecimento ou mudança de ramo de centenas de estabelecimentos menores distribuídos pelo país. (FERREIRA, 2005).

Este setor abrange a comercialização de toda linha branca, sendo composta por refrigeradores, freezers, lavadoras, secadoras, linha marrom, composta por televisores, áudio, vídeo e som, linha cinza, que são os produtos ligados à informática, linha de portáteis para o lar e móveis.

Nas Tabelas 2 e 3 apresentamos o faturamento das principais redes varejistas do segmento em análise, listadas pela Revista Exame, (EXAME, MAIORES E MELHORES 1993 - 2004), entre as 500 maiores empresas do Brasil.

Tabela 2 - Faturamento das maiores empresas varejistas em 1993

Empresas Listadas pela Revista Exame	Faturamento em Milhões De Dólares – 1993	Percentual sobre Total
Mesbla	557,70	20,7%
Mappin	475,80	17,6%
Ponto Frio	395,60	14,7%
Casas Bahia	372,00	13,8%
Lojas Colombo	188,30	7,0%
Brasimac	181,80	6,7%
Centro	161,40	6,0%
Garson	131,30	4,9%
G Aronson	120,00	4,4%
Magazine Luiza	116,30	4,3%
TOTAL	2.204,80	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com base informações da Revista Exame. (EXAME - MELHORES E MAIORES, 1994).

Tabela 3 - Faturamento das maiores empresas varejistas em 2004

Empresas Listadas pela Revista Exame	Faturamento em Milhões De Dólares – 2004	Percentual sobre Total
Casas Bahia	3.544	51,6%
Ponto Frio	1.233	17,9%
Lojas Colombo	544,00	7,9%
Magazine Luiza	499,90	7,3%
Insinuante	403,40	5,9%
Lojas Cem	377,30	5,5%
Yamada	218,60	3,9%
TOTAL	6.870,20	100%

Fonte: Elaborado pelo autor base em informações Revista Exame. (EXAME - MELHORES E MAIORES, 2005)

Na comparação dos valores de 1993 com o ano de 2004, percebemos algumas características importantes:

- Das dez empresas citadas no ano de 1993, apenas quatro continuaram existindo em 2004, o que dá uma dimensão do risco e do dinamismo deste tipo de negócio;
- O grau de concentração aumentou sensivelmente, enquanto que em 1993, as duas principais redes representavam menos de 40% do faturamento e a maior detinha 20,7% entre as principais empresas relacionadas, em 2004 as duas maiores representam 69,5% do total e a primeira possuía 51,6%;

Outra característica interessante é o aumento em volume total de vendas, saindo de 2,2 bilhões em 1993, antes do período de estabilização econômica ocorrida 1994, para 6,8 bilhões de dólares em 2004.

A Figura 1 mostra a evolução do faturamento, em milhões de dólares, das quatro maiores do ranking atual nos últimos 14 anos:

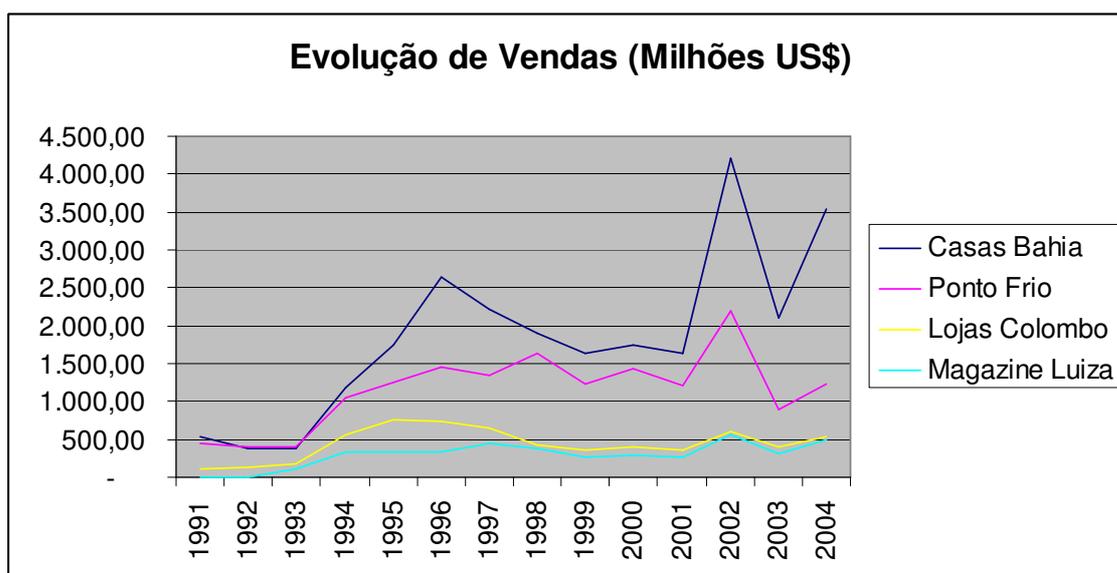


Figura 1: Evolução do Faturamento das Maiores Redes Varejistas de Eletrodomésticos, 1991 - 2004

Fonte: EXAME - MELHORES E MAIORES, 1992 a 2005.

Este gráfico demonstra que houve um crescimento efetivo nas duas líderes atuais, Casas Bahia e Ponto Frio, e praticamente uma estabilização ou crescimento menor das outras duas redes, Colombo e Magazine Luiza. Estes números nos levam a entender que a migração de faturamento das grandes redes extintas do mercado nos anos 90, deu-se nas duas líderes atuais, além de um crescimento ocorrido no próprio mercado, conforme havíamos comentado anteriormente com relação ao período pós Plano Real.

Nas Tabelas 4 e 5 abaixo, apresentamos a lucratividade (percentual de lucro sobre a venda) e a rentabilidade (percentual de lucro sobre o Patrimônio Líquido da empresa) das quatro primeiras redes atuais, ao longo dos dez últimos anos.

Tabela 4 - Lucratividade das quatro maiores varejistas, 1995 - 2004

Ano	Casas Bahia	Ponto Frio	Lojas Colombo	Magazine Luiza
1995	1,90%	6,50%	3,00%	1,30%
1996	2,20%	7,40%	2,40%	1,50%
1997	1,60%	3,30%	3,20%	2,30%
1998	2,30%	1,60%	1,00%	0,70%
1999	2,00%	2,00%	1,70%	-0,30%
2000	1,80%	2,10%	2,70%	1,10%
2001	1,30%	1,40%	0,50%	3,00%
2002	1,40%	1,60%	1,90%	2,80%
2003	1,50%	0,10%	1,90%	1,00%
2004	1,60%	1,60%	1,50%	1,80%
Média	1,70%	2,80%	2,10%	1,60%
Desvio Padrão	0,3%	2,3%	0,9%	1,0%

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado da Revista Exame - Melhores e Maiores²

2 Lucratividade: percentual obtido através da divisão do lucro líquido pela receita de venda

² Lucratividade: é o percentual obtido através da divisão do lucro líquido pela venda.

Tabela 5 - Rentabilidade das quatro maiores varejistas, 1995 - 2004

Ano	Casas Bahia	Ponto Frio	Lojas Colombo	Magazine Luiza
1995	4,30%	30,20%	27,40%	26,50%
1996	7,00%	28,20%	19,10%	25,90%
1997	3,50%	11,30%	23,50%	41,30%
1998	4,50%	7,10%	5,50%	13,70%
1999	3,30%	9,10%	10,00%	-6,30%
2000	3,10%	11,50%	16,80%	24,20%
2001	2,20%	7,10%	3,30%	51,60%
2002	5,00%	6,40%	8,80%	48,60%
2003	2,80%	0,60%	14,10%	15,30%
2004	3,80%	8,70%	13,50%	30,60%
Média Anual	3,9%	11,7%	14,0%	26,0%
Desvio Padrão	1,3%	9,6%	7,7%	17,4%

Fonte: Elaborado pelo autor (EXAME – MELHORES E MAIORES 1995 – 2004)

Observa-se na tabela da lucratividade, que o setor é bastante concorrido, já que oscila entre 1,6% na de menor lucratividade média e 2,8% na de maior lucratividade média. Percebe-se também pouca oscilação nestes percentuais, demonstrando regularidade nos índices ao longo do período.

Estes dados nos levam a concluir que o segmento é disputado a cada ponto percentual, atuando muito próximo do limite entre lucro e prejuízo (ponto de equilíbrio) e que eventuais erros estratégicos facilmente poderiam levar as empresas a prejuízos consideráveis.

Na tabela da rentabilidade, onde o comparativo é do lucro líquido com relação ao investimento próprio, ou seja, o patrimônio líquido da empresa, percebe-se um nível de retorno diferenciado, em que as duas redes com maior crescimento em vendas, detêm as menores taxas de rentabilidade.

Esta análise nos leva a entender que nesta indústria existem vantagens competitivas relevantes, já que permitem que alguns dos integrantes obtenham índices de rentabilidade maior que os concorrentes.

2.4 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS EM ESTUDO: LOJAS COLOMBO E MAGAZINE LUIZA

As informações a seguir foram retiradas dos sites das Lojas Colombo (LOJAS COLOMBO, 2005) e do Magazine Luiza (MAGAZINE LUIZA, 2005), seção “acadêmicos”. Estas informações foram liberadas pela empresa através de senha específica de consulta.

2.4.1 Histórico das Lojas Colombo

As Lojas Colombo têm uma rica história no varejo brasileiro. Em 1959, os primos **Adelino Raymundo Colombo** e **Dionysio Balthasar Maggioni** inauguraram uma pequena loja de eletrodomésticos na cidade de Farroupilha, Rio Grande do Sul, que abrigava uma oficina onde Maggioni consertava aparelhos de rádio. Era a Maggioni & Colombo Ltda, com uma filosofia própria que a empresa procura manter até os dias de hoje: “atendimento personalizado e um fundamental apoio técnico pós-venda para os clientes”.

Durante os anos 60 e 70, o surgimento de filiais e o crescimento nas vendas obrigou Colombo e Maggioni a criar um consórcio para vendas de televisores. Posteriormente o consórcio expandiu-se para outros produtos comercializados, além de imóveis, veículos, motos e até viagens.

Os anos 80 e 90 também foram décadas de acelerado desenvolvimento. Em 1992, sentiu-se a necessidade de uma identificação única para a rede. Assim, foi fixado o nome de Lojas Colombo.

A rede que começou com apenas uma loja no interior do Rio Grande do Sul, hoje consolida sua expansão em outras regiões do país. Além do próprio Rio Grande do Sul, a Colombo também está presente em Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Minas Gerais.

2.4.2 Localização Geográfica e Estrutura Interna

Em 2005, a empresa Lojas Colombo estava situada em cinco estados, nas regiões Sul e Sudeste, tendo a seguinte composição por estado: Rio Grande do Sul 170 lojas, Santa Catarina 44 lojas, Paraná 66 lojas, São Paulo 77 lojas e Minas Gerais com 10 lojas.

Possui ainda os centros de distribuição estrategicamente espalhados, sendo em Farroupilha (RS) com 15 mil metros quadrados, em Porto Alegre (RS) com 10 mil metros quadrados, em Curitiba (PR) com 10 mil metros quadrados e em Sumaré (SP) com 10 mil metros quadrados, também com 8.130 colaboradores diretos, sustentando a estrutura de 366 pontos comerciais, conforme descrição acima.

2.4.3 Histórico da Magazine Luiza

A história da Magazine Luiza começa em 1957. O casal Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato iniciam com a primeira loja da rede, chamada “A Cristaleira”, em Franca no interior de São Paulo, à época especializada em confecções, presentes e utilidades.

O nome “Magazine Luiza” viria logo depois, com objetivo de um futuro promissor, homenageando a proprietária, a qual gozava de muito prestígio na cidade. Naquele período já era intenção uma expansão e popularização da loja.

A década de 80 se caracteriza pela expansão da rede de lojas, com a primeira loja inaugurada fora do estado de SP, em Uberaba em MG, além de dezenas de lojas nas cidades paulistas que seriam abertas nos próximos anos com fortes investimentos em informática.

No ano de 1991 assume o comando do grupo, a atual diretora e superintendente Sra. Luiza Helena Trajano. Em 1992 criou as lojas eletrônicas, com intuito de desenvolver um projeto pioneiro de lojas modernas, a partir da equação “crescer na crise e com baixos investimentos”. Era um conceito de loja futurista que visava demonstrar todas as mercadorias aos clientes, através de fitas de vídeo, catálogos e pôsteres. Seria a fase anterior às atuais lojas virtuais.

O ano de 1994 é marcado pelas primeiras grandes ações comerciais, as quais duram até hoje, trata-se do “Só Amanhã” e da “Liquidação Fantástica”. A primeira, que é a venda de um produto específico, abaixo dos preços tradicionais de mercado durante um único dia, já chegou a vender 14.000 microondas, 37.000 edredons, para se ter uma idéia. Já a Liquidação Fantástica, foi criada como forma de alavancar as vendas no período, após as vendas de Natal e Ano Novo, com descontos de até 70%, abrindo as lojas às cinco horas da manhã, e um incontável número de clientes aguardando em longas filas.

Também a atual década mostra forte apetite da rede na aquisição de novas redes, é o caso da Brasimac, em 2003 com 16 lojas, Lojas Arno no Rio Grande do Sul em 2004, com 51 filiais, Lojas Base e Lojas Madol em Santa Catarina com 79 filiais. Chega ao final de 2005 com 333 lojas espalhadas em sete estados.

2.4.4 Localização Geográfica e Estrutura Interna

Possui atualmente oito milhões de clientes cadastrados em 358 pontos de venda, sendo 137 lojas em São Paulo, 70 lojas em Santa Catarina, 67 no Rio Grande do Sul, 40 lojas em Minas Gerais, 33 lojas no Paraná, oito lojas no Mato Grosso do Sul e 1 loja em Goiás. Tem 8.000 funcionários diretos e 11.000 indiretos, estando em quarto lugar no ranking brasileiro em termos de faturamento.

A distribuição de produtos é feita por quatro depósitos regionais, instalados estrategicamente em Ribeirão Preto, interior de São Paulo, com 20.000 metros quadrados, Ibiporã, no Paraná, com 14.000 metros quadrados, Sorocaba, também São Paulo, com 14.000 metros quadrados e mais recentemente, em Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul, com 15.000 metros quadrados.

2.4.5 Resumo dos Canais de Venda das Redes

Os canais de venda são bastante diversificados, procurando atingir o público de todas as classes sociais. Vejamos as informações trazidas pelo site da empresa:

Quadro 1 – Resumo dos canais de venda

Tipo	Lojas Colombo	Magazine Luiza
Lojas Convencionais	Sim	Sim
Lojas em Shopping Centers	Sim	Sim
Catálogos Eletrônicos	Sim	Sim
Loja Virtual	Sim	Sim
Tele-vendas	Sim	Sim
Lojas Especializadas	Sim	Não
Lojas Mega Store / Premium	Sim	Não
Consórcio	Sim	Sim
Lounges	Não	Sim

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS AO CAPÍTULO

O varejo tem a característica de facilitar o acesso do consumidor final aos bens industriais produzidos. Através de seus diversos canais de distribuição; lojas físicas, lojas virtuais, tele-vendas, entre outras formas, possibilita a escolha entre as várias alternativas fornecidas no mix de produtos. Oferece, normalmente, serviços de financiamento e entrega no domicílio.

As mudanças estruturais ocorridas nas últimas décadas, como aumento do poder de consumo, estabilidade econômica da moeda, além de outros aspectos de cunho microeconômico, conforme mencionado neste capítulo, obrigaram as empresas varejistas brasileiras a reverem sua forma de gestão, sob pena de desaparecer no cenário econômico.

Se, por um lado, algumas empresas do varejo de eletro e móveis sentiram as mudanças mencionadas, principalmente o efeito inadimplência, onde observamos a falência de grandes corporações, por outro lado, podemos observar a migração deste faturamento para outras redes que atualmente dominam o mercado. Entre as principais empresas deste segmento citamos as Lojas Colombo e Magazine Luiza, terceira e quarta posição, respectivamente, no ranking atual por faturamento.

No próximo capítulo, abordaremos através do referencial teórico, os principais conceitos relacionados à análise ampliada da concorrência e os aspectos que influenciam o posicionamento estratégico das empresas e determinam a elas possíveis vantagens competitivas. A identificação e análise das vantagens competitivas existentes nesta indústria possibilitarão entender os motivos pelos quais competidores de um mesmo setor podem obter diferentes ganhos.

3 CONCEITOS RELACIONADOS À ANÁLISE AMPLIADA DA CONCORRÊNCIA EM UMA INDÚSTRIA

Entender a rivalidade existente em determinado setor econômico, bem como as estratégias colocadas em prática pelos seus participantes, com intuito de extrair vantagens competitivas é algo bastante envolvente e talvez fundamental na atividade de administrar uma organização.

A geração de valor ao negócio está diretamente relacionada ao conhecimento amplo dos fatores que compõem determinada indústria, bem como as oportunidades que podem ser criadas a partir deste conhecimento e colocadas em prática objetivando aumentar sua rentabilidade.

Neste contexto, este capítulo tem como objetivo trazer os conceitos fundamentais que norteiam a análise da concorrência, desde as definições de estratégia, a análise da indústria sob a ótica de Michael Porter, com as alternativas de posicionamento estratégico, cadeia de valor e a visão de rede de valor de Nalebuff, como forma de obter vantagem competitiva entre os rivais de uma mesma indústria.

A expressão “indústria” largamente utilizada neste trabalho, decorre de denominação usual nos textos de microeconomia de autores norte-americanos. Possui o sentido de setor econômico, de empresas que oferecem produtos ou serviços em comum.

3.1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA

Os estudos de estratégia estão fundamentados historicamente aos conceitos militares, sobre como vencer os inimigos. Harrison (2005, p.26) “[...] destaca que nesta perspectiva, a empresa é uma batalha, os concorrentes são os inimigos e o governo cria e põe as regras em vigor”. Os governos normalmente reforçam esta mentalidade ao criarem legislações anti-trustes e legislações que dificultam cooperações entre empresas.

Segundo Hendersen (1998) apud Fernandes (2005, p. 6), o termo estratégia pode ser definido como:

[...] busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo, que começa com o reconhecimento de que somos e do que temos nesse momento. Seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você.

Ainda segundo Hendersen, as diferenças entre uma empresa e seus competidores são as bases de sua vantagem. Se esta participa do mercado e é auto-suficiente, já pode ter uma vantagem competitiva, não importa se pequena ou sutil. De forma contrária, já estaria perdendo gradualmente os clientes mais rapidamente do que ganhando. O objetivo deve ser aumentar o escopo de sua vantagem, o que só pode acontecer se alguém perder com isso.

Oliveira (2002, p. 25) afirma que “[...] numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização das oportunidades”.

A estratégia, em resumo, deve ser vista como um meio para se chegar a um fim, nunca pode ser um fim em si, mas um caminho. A estratégia contempla programas de ação que devem ser seguidos para se alcançar os objetivos propostos pelos líderes da organização após estudos profundos do mercado de atuação, das alternativas a serem exploradas na busca de vantagem com relação aos concorrentes e, por consequência, a obtenção de melhores resultados.

3.1.1 Administração Estratégica

Administração estratégica é um processo pelo qual empresas avaliam o ambiente em que atuam e a partir desta análise, criam estratégias com vistas a obter vantagens competitivas. Harrison (2005, p. 27) faz interessante relato separando a administração estratégica em três perspectivas: a perspectiva tradicional, visão baseada em recursos e visão do público interessado, sendo que considera público interessado os grupos que afetam ou são afetados pelas ações desta empresa (concorrentes, clientes, fornecedores, sindicatos, governo, etc).

A perspectiva tradicional observa que ocorre a análise do ambiente externo e interno, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças que serão base para desenvolvimento da missão, objetivos e estratégias. A perspectiva baseada em recursos, considera a empresa como conjunto de recursos, podendo obter vantagens competitivas, as empresas que possuem e gerarem maiores recursos. Na terceira perspectiva, vê a empresa como centro de uma rede de públicos chamados “públicos interessados”, empresas podem obter vantagens competitivas por gerenciamento superior destas relações.

Segundo Day (1990), a administração estratégica é um processo contínuo e interativo, que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado com o seu ambiente.

Oliveira (2002) define administração estratégica como “o estabelecimento de providência a serem tomadas pelo administrador para que a situação futura seja diferente da situação passada”.

Michael Porter, em seu livro *Estratégia Competitiva*, traduzido para o português em 1986, é considerado um dos marcos do estudo de estratégia. Em linhas gerais, o autor propõe que a estratégia consiste em identificar uma posição em um mercado competitivo, em que haja como se defender da competição atual e futura. Ao realizar isso, a empresa estaria maximizando sua rentabilidade no longo prazo.

3.2 ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA

Michael Porter desenvolveu um modelo que ajuda os gestores a avaliarem o nível de concorrência em seu setor, utilizando-se dos princípios da organização industrial para desenvolver estudos sobre a análise estrutural da indústria, através de cinco forças que interagem no ambiente e refletem o grau de rivalidade existente.

A competição não está representada somente pelos concorrentes existentes, segundo ele, ocorrem outros fatores que ajudam a intensificar o nível de competitividade da indústria, quais sejam: os clientes, os fornecedores, os produtos substitutos e mesmo os entrantes em potencial deste mercado.

Segundo Porter (1986), o estado de competição em um segmento industrial depende de cinco forças básicas, conforme esquema na Figura 2, sendo que o vigor coletivo destas forças determina o lucro potencial máximo de um setor industrial.

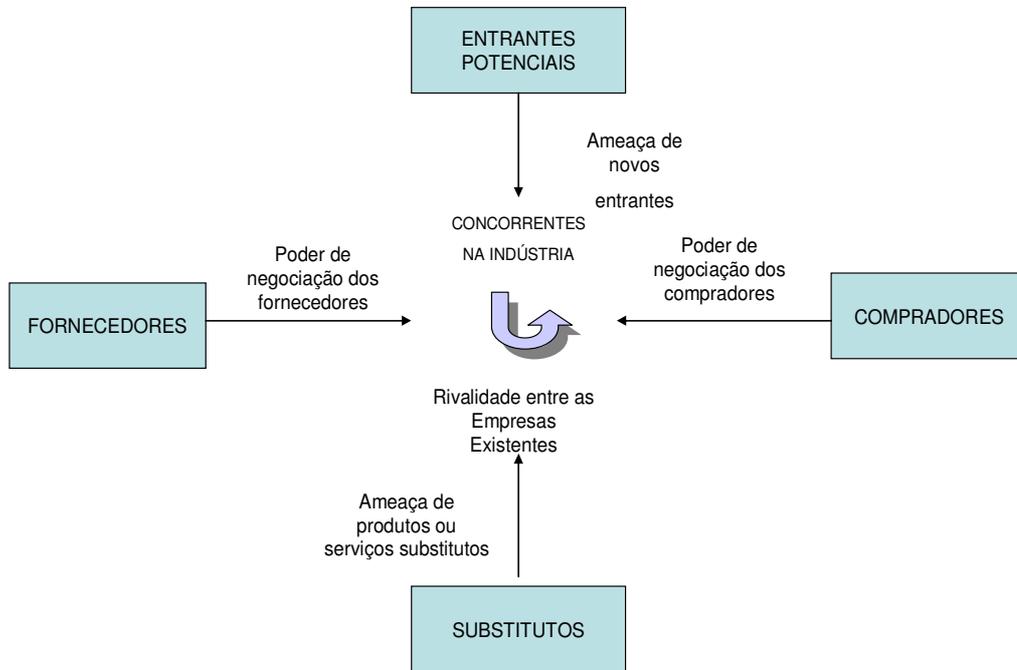


Figura 2: Cinco forças que governam a competição em um setor industrial, conforme modelo de Porter.

Fonte: PORTER (1986, p. 23)

A análise das cinco forças é útil sob várias perspectivas afirma Harrison (2005, p. 61), “[...] ao entender como elas influenciam a concorrência e a lucratividade em um segmento, pode a empresa posicionar-se melhor com relação a estas forças e prever fontes de vantagens competitivas”. Relata também o autor, a importância para empresas iniciantes, onde as cinco forças podem revelar oportunidades de entrada que não atraem grandes empresas, por exemplo.

O objetivo da empresa deve centrar-se no conhecimento profundo das fontes básicas de pressão existentes no segmento, como por exemplo, o que determina o poder de barganha dos clientes e fornecedores? O que facilita ou inibe a possível entrada de novos competidores ou mesmo novos concorrentes?, revela Porter (1986).

A fase posterior será de desenvolver a melhor estratégia de ação, com base na análise destes fatores, pontos fortes e pontos fracos identificados, para então definir seu posicionamento no setor. Com isso, ficam claras as áreas onde as mudanças estratégicas podem oferecer maiores vantagens competitivas.

3.2.1 Rivalidade entre as Firmas

Esta força é demonstrada basicamente pela concorrência de preços, publicidade, ou mesmo, introdução de novos produtos. A ação de uma delas repercute diretamente no resultado das demais. Por exemplo, se um dos competidores usa a política de baixar preços, isso pode significar perda de margens de maneira geral nesta indústria, ou então, fortes investimentos em publicidade e podem levar esta indústria a um crescimento significativo.

A análise da rivalidade dentro da indústria fica bastante facilitada quando utilizamos o conceito de grupos estratégicos, para melhor entender como estão situados os concorrentes. Porter (1986, p.133) define grupo estratégico como “[...] grupo de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas”. Normalmente existem grupos de empresas que seguem estratégias parecidas dentro de um segmento de indústria, cada grupo destes será um grupo estratégico.

As características de empresas do mesmo grupo estratégico podem advir de diversas formas: mesmo mix de produtos, mesmo canal de distribuição, campanhas de marketing similares ou mesmo atribuição de valor adicional semelhante. Para determinar o grupo estratégico que determinada empresa pertence, é necessário observar parâmetros, como a identificação das características competitivas que diferenciam as empresas, no contexto da indústria em geral. Pode ser preço, região geográfica de cobertura, linha de produtos, canais de distribuição. (PINDYCK, RUBINFELD, 2002).

Para demonstrar as firmas do grupo estratégico através de um mapa, utilizam-se pares destas características, assinalando as empresas que pertencem a um mesmo grupo estratégico e utilizando círculos que definam proporcionalmente a participação de mercado destas empresas na indústria em análise. Identificados os grupos estratégicos, é possível analisar de maneira aprofundada a indústria, bem como os fatores que proporcionam maior intensidade na rivalidade entre as firmas, entre os principais, Porter (1986) destaca:

- Número de competidores: a quantidade de participantes é talvez o mais óbvio atributo que determina a intensidade da rivalidade entre as firmas do mesmo setor. Quanto maior o número de ofertantes de um produto ou serviço, teoricamente maior será a intensidade da disputa. Também podemos considerar quanto mais parecidas em tamanho e participação de mercado, mais difícil será uma delas obter vantagens sobre as demais.
- Crescimento lento do mercado de atuação: mercados de crescimento gradual, seja por saturação de produtos, ou por demanda estável, tendem a trazer maior acirramento à concorrência, tendo em vista que o crescimento somente se dará com a redução da participação de mercado dos outros competidores.
- Redução de preços como estratégia principal: nos casos em que as estratégias para aumento do volume de vendas se resumem a redução de preços, geralmente situações de custos fixos totais elevados e custos marginais baixos, a rivalidade se intensifica, já que o volume físico adicional de vendas representa uma redução direta no custo fixo unitário. É a utilização do conceito de margem de contribuição para as decisões de custo/volume/lucro.
- Baixo custo de troca por parte dos clientes: quando os custos associados à mudança de marca por parte do cliente não forem muito relevantes, a empresa fica mais vulnerável ao movimento do setor. Isso ocorre com frequência com a comercialização de produtos que sejam *comodities*, sendo difícil para o consumidor visualizar a diferenciação.
- Insatisfação de parte dos competidores com a atual posição: isso faz com que haja aquisições de pequenos ou até mesmo fusão entre grandes competidores. Também ocorrem políticas agressivas em busca de melhor colocação, isso tudo, sem dúvida acirra a competição.
- Custos elevados de saída: quanto maior os investimentos realizados pelos integrantes de determinada indústria para estabelecerem-se, maior a resistência a abandoná-la. Isso repercutirá em esforços redobrados e alternância de estratégias para viabilizar a permanência em tal mercado.

- Aquisições por empresas de fora da indústria: ocorre aumento na rivalidade quando firmas rivais menores são adquiridas por grandes firmas de outra indústria. Significa gás novo no setor e movimentos estratégicos normalmente agressivos acontecem nestas situações. Podemos usar como exemplo a aquisição da empresa Sucos Mais, pela gigante Coca-Cola anunciada em agosto de 2005. (GOMES, 2005). Este fato representou um grande impacto na empresa líder do segmento, a mexicana Del Valle e nas demais, já que passaram a ter um novo concorrente do tamanho da Coca-Cola de um momento para outro.

3.2.2 Ameaça de Novos Entrantes

A lucratividade média de um setor é influenciada pelos concorrentes atuais e também pelos concorrentes em potencial. A base para este fator de competitividade está na dificuldade ou não de entrar no mercado e disputar posições em igualdade de condições.

Segundo Porter (1986, p.138) “Novos entrantes em um mercado trazem nova capacidade produtiva, o desejo de estabelecer um local seguro no mercado e uma participação satisfatória nas vendas e geralmente recursos substanciais com os quais as firmas estabelecidas devem competir”.

A ameaça de entrada pode ser considerada em função de diversos aspectos, que representam barreiras, entre os quais podemos citar:

- Economia de escala: indústrias que necessitam de grandes escalas para viabilizar seus negócios, inibem de certa forma a entrada de novos concorrentes, já que estes novos precisam entrar grandes, com capacidade fabril e de distribuição elevadas, do contrário não diluirão seus custos estruturais e por conseqüência vislumbrarão lucratividade baixa. Estas barreiras podem ocorrer no volume de produção, na distribuição, na publicidade ou mesmo nos gastos com pesquisas. Exemplificando tal situação podemos considerar a indústria de cerveja, na qual seus participantes possuem grande volume de produção, distribuição em larga escala, publicidade elevada em todos os canais de comunicação. Certamente estes fatores influenciam o fato de termos três empresas que detêm aproximadamente 90% da participação de mercado nacional.

- Falta de acesso ao conhecimento técnico: a dificuldade de obter conhecimento técnico e habilidades específicas reduz a chance de entrantes em mercados que tenham tal necessidade. Normalmente, empresas mantêm segredo ao máximo na tecnologia empregada, como forma de evitar cópias e com isso aumento do número de competidores.
- Existência de curva de aprendizado: a curva de aprendizado refere-se à diminuição dos custos unitários à medida que a empresa adquire mais experiência na elaboração dos processos. Isso pode ocorrer com o aprendizado dos funcionários e implementação de *lay-out* de fábrica e logística mais adequados. É importante salientar que a curva de aprendizado se torna uma barreira à entrada, se for resguardada, do contrário, não terá efeito para este fim. Fernandes (2005, p. 73) cita a *Texas Instruments*, que apóia fortemente a curva de aprendizagem como estratégia de negócio. Em geral, lança novos produtos a preços iniciais inferiores de seus custos de produção, já contando com a experiência como fator de redução destes custos futuros.
- Preferência por marca e lealdade do consumidor: a marca sendo levada em conta pelo consumidor na hora da escolha de um produto ou serviço significa uma importante barreira à entrada, considerando a maior dificuldade de penetração neste mercado, maior necessidade de investimentos publicitários para desfazer tal fidelidade pré-existente. Também é possível relacionar a este aspecto o custo de mudança que pode existir, quando, por exemplo, existem contratos de manutenção e de garantias, os quais implicam em custos com muitas rescisórias.
- Necessidades de capital: indústrias que exigem grandes investimentos em capital para instalações, capital de giro, estoques e financiamento de vendas ou mesmo pesquisa e desenvolvimento, tendem a inibir entrantes, principalmente se o risco for razoável.
- Desvantagens de custos independentemente de escala: existem outros fatores que determinam vantagens, além da economia de escala, que muitas vezes não estão à disposição dos entrantes em potencial. Fatores estes que ocorrem quando existe tecnologia patenteada, acesso favorável a matérias-primas, localização privilegiada e subsídios governamentais. No caso da Xerox, ela aproveitou por muitos anos a

condição de monopolista no mercado de copiadoras, em virtude de tecnologia patenteada. (PINDYCK, RUBINFELD, 2002)

- Acesso a canais de distribuição: pode representar forte barreira de entrada, se existe concentração nos canais de distribuição. É muito custoso criar novos canais de distribuição, além de levar um tempo bastante elevado. Esta dificuldade pode ser facilmente identificada no segmento alimentício, que depende de espaço concedido por grandes redes de supermercados, do contrário terão extrema dificuldade de expor suas marcas. Neste caso específico, existe inclusive a comercialização de espaços físicos por parte das redes de supermercados, tamanha a importância deste quesito para os entrantes em potencial.
- Políticas regulatórias: existem alguns segmentos regulados por políticas governamentais, implicando nestes casos, em impedimento de novos entrantes sem prévia autorização. Concessões de estações de rádio e televisão, liberação de novos cursos universitários, entre outros, caracterizam segmentos regulados pelo governo .
- Tarifas e restrições internacionais ao comércio: governos utilizam tarifas e restrições para dificultar a entrada de empresas estrangeiras. Conforme Pindick e Rubinfeld (2002, p. 281), “Em 1988, devido às tarifas impostas pelo governo da Coreia do Sul, um Ford Taurus passou a custar US\$ 40.000,00 para os consumidores daquele país, quase o dobro do valor de outros países”.

Os entrantes em potencial precisam avaliar cada item desenvolvido acima, antes de tomar uma decisão de entrar em um mercado. Quanto maiores forem as barreiras à entrada, maiores as dificuldades de obter retorno econômico-financeiro sobre seus investimentos, tornando o risco do negócio muito maior.

3.2.3 A Ameaça de Produtos Substitutos

A lucratividade de um setor estará limitada também ao risco de que os clientes o substituam por outro de menor valor. De forma bem clara, quanto mais atrativo o *trade-off* preço-desempenho oferecido pelo produto substituto, mais dificuldade terá a empresa de

estender seus lucros. O substitutos, via de regra, entram rapidamente em ação se algum desenvolvimento for feito, aumentam a competição em seus setores e provocam redução de custos ou melhoria de desempenho. (PINDYCK; RUBINFELD, 2002).

Produtos substitutos podem ser considerados, aqueles que de certa forma, desempenham mesma finalidade. Podemos considerar alguns exemplos, que ao longo do tempo, vêm substituindo produtos ou serviços tradicionais: alguns canais de TV a cabo podem substituir ou reduzir as locações de DVD, passagens aéreas em horários alternativos têm saído mais em conta em alguns casos do que a própria passagem terrestre, o uso de *e-mail* substituiu em grande escala o uso dos serviços de correios, a câmera digital substituiu em grande parte as câmeras fotográficas tradicionais e mesmo as câmeras filmadoras. Estes e outros inúmeros exemplos podem ser definidos como produtos ou serviços substitutos.

O interessante é analisar a relação entre o preço e o desempenho dos produtos substitutos, quanto menor o preço e maior desempenho, maior será a pressão destes sobre o mercado. Também deve ser considerado o fato de quem está introduzindo o produto substituto, pois, ao se tratar de grandes empresas, com credibilidade e tradição, ainda maior será a repercussão destes produtos alternativos.

Conforme Pindick e Rubinfeld (2002, p.280), “Os melhores indicadores da intensidade competitiva dos bens substitutos consistem na taxa de crescimento das suas vendas, nas conexões de mercado que estão fazendo, nos planos de expansão e no tamanho de seus lucros”.

3.2.4 Poder dos Compradores

O poder dos compradores está centrado basicamente na força que estes possuem de comprimir as margens das empresas competidoras do setor. O tamanho e a própria concentração dos compradores são fatores determinantes desta força.

Para melhor entender os limites do poder exercido pelos compradores, é necessário identificar alguns fatores importantes relacionados por Porter (1986):

- Quanto representativo é o custo de aquisição perante o total de custo do comprador: se um produto representar um percentual elevado na composição do custo,

certamente a briga por preço e o poder de negociação será bastante ampliado, já que qualquer redução no preço terá impacto forte na lucratividade final ou no repasse deste benefício ao cliente.

- Volume adquirido: quanto maior o volume, maior o poder de barganha exercido pelos compradores. Tal benefício pode ser bem identificado, nas atuais redes de cooperação verificadas em diversos segmentos (supermercados, farmácias, lojas de materiais de construção, entre os outros), com o intuito principal de reduzir o valor na compra.
- Sensibilidade a preços: nem todos os clientes têm a mesma sensibilidade a preços, no exemplo da indústria de vinhos, se por um lado, os grandes supermercados exigem preços baixos, por outro lado, existem as lojas especializadas, onde podem vender com preços melhores.
- Custo de mudança: baixo ou nenhum custo para mudar faz com que o cliente tenha maior poder de negociação, sendo que sempre existirá a alternativa de troca. Por exemplo: analisando os fornecedores sistematizados das grandes montadoras de veículos, temos bem a noção do que significa o poder do comprador, no caso, único cliente, e todo um investimento específico para determinado produto.

Para consolidar sua posição com relação à força dos compradores, a empresa deve escolher segmentos em que eles não tenham tanto poder, sob pena de ver seus lucros serem bastante diminuídos.

3.2.5 Poder dos Fornecedores

Esta força se assemelha à análise feita com relação aos compradores, ou seja, se houver concentração de mercado nos fornecedores, a tendência é que tenham maior poder. Também se pode dizer que, se o produto ou serviço destes fornecedores tiverem produtos substitutos à altura em custo e qualidade, então este poder tende a cair drasticamente.

Da mesma forma, quanto mais representativo for o produto ofertado pelos fornecedores, mais relevância terá no fator competitivo. Aliado a este fato, temos que

considerar o custo de mudança de fornecedor e a diferenciação ocasionada pelos atuais fornecedores como fatores importantes de avaliação.

Fernandes (2005, p. 81) relata que a mão-de-obra também pode ser vista como “fornecedora”, quanto mais qualificada, escassa e organizada (sindicalizada) , maior será a pressão exercida sobre os lucros da indústria.

3.2.6 Uso da Estratégia Competitiva

Após a análise e diagnóstico das forças competitivas em determinada indústria é possível posicionar-se com relação a estas forças, identificando os pontos fortes e as vulnerabilidades da empresa com relação ao conjunto de competidores.

É exatamente esta análise que permite à empresa identificar oportunidades e ameaças do setor, e com isso posicionar-se de modo a obter vantagem competitiva, criando uma posição defensável contra as cinco forças competitivas. Porter (1986, p. 45) estabelece algumas abordagens possíveis:

- Posicionamento: parte da abordagem realizada e ajusta os pontos fortes e fracos a esta estrutura. Basicamente é a construção de defesas contra as forças competitivas ou a determinação onde as forças sejam mais vulneráveis;
- Influenciando o equilíbrio: neste caso, a empresa parte para o ataque, com base nas informações obtidas da indústria, utiliza estratégias que visam influenciar a situação atual. Seja através de inovações no marketing, seja com grandes investimentos, procura agir na busca de maior rentabilidade;
- Explorando a mudança: através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

3.3 FORÇAS DE DIRECIONAMENTO

Embora tenha grande importância, a análise estática feita anteriormente com relação às cinco forças competitivas de uma indústria, sabe-se que estas forças não são permanentes, sofrem na verdade constante mutação ou evolução.

Porter (1986, p. 163), destaca que “[...] o potencial estrutural e as decisões de investimento das empresas particulares sejam específicos à indústria, podemos generalizar sobre quais são os processos evolutivos importantes”. Os processos evolutivos destacados podem ser distribuídos em basicamente três grupos distintos, o crescimento da demanda de mercado, a tecnologia e a intervenção governamental.

Em tempos de globalização como a última década, onde a migração de empresas multinacionais passou a ser uma constante, fusões e aquisições também passaram a ocorrer com frequência, além da taxa de crescimento das empresas, interferem na ordem natural da indústria, seu tamanho e volatilidade.

Também cabe ressaltar o aspecto interno da mudança no mercado, como variação nos custos e na eficiência, hábitos e gostos dos consumidores e até mesmo dos riscos representados pela economia, como influenciadores nas cinco forças competitivas.

O segundo aspecto de interferência nas cinco forças refere-se à ação da tecnologia, seja nos processos internos, como a informatização, robótica, etc., na questão de lançamentos de produtos inovadores, novas pesquisas e desenvolvimento, que significam mudanças representativas na indústria ao longo do tempo.

Também representa parte integrante de alterações na indústria, a ação governamental, ocorrendo muitas vezes com a proteção a determinados mercados, tributação sobre determinados produtos ou serviços, legislação rígida para proteção ambiental, entre outras ações. Estas certamente influenciarão a rentabilidade e o próprio interesse em competir nesta indústria. (PORTER, 1986).

3.4 CADEIA DE VALOR E A VANTAGEM COMPETITIVA

A identificação de vantagem competitiva precisa ser feita com base na segregação das atividades executadas por uma empresa. Dificilmente poderemos analisar o potencial existente para agregar valor ao negócio, sem conhecer as principais atividades componentes de um produto ou serviço.

Porter (1986, p. 31), criador deste conceito, ressalta que a cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica, com o objetivo de entender se a empresa tem condições de competir melhor nos custos ou então se pode utilizar a estratégia da diferenciação perante seus concorrentes. Complementa dizendo que uma empresa obtém vantagem competitiva executando estas atividades de forma mais barata, ou melhor, do que a concorrência.

É possível que existam diferentes etapas na cadeia de valores de uma mesma indústria, em consequência da amplitude desta cadeia, ou mesmo por fatores históricos da empresa e estratégias específicas implementadas por seus integrantes. Considerando que valor é o que o cliente está disposto a pagar por um produto ou serviço, e para que a empresa seja rentável, este valor deve ser superior ao custo que a empresa incorreu para oferecê-lo, é coerente dizer que se a empresa aumentar o valor percebido pelo cliente, estará melhorando assim sua rentabilidade.

Neste contexto, a análise da cadeia de valor tem sua importância no sentido de possibilitar a identificação de atividades que não estejam agregando valor ao cliente, as quais podem ser enxugadas ou mesmo eliminadas. Ao mesmo tempo, para as atividades agregadoras de valor, deverá ser dada atenção especial, desenvolvendo estratégias que representem ampliação de valor.

No quadro abaixo está representada a cadeia de valor, onde ocorre a separação em atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias estão relacionadas às atividades de criação e distribuição ao cliente, bem como pós-vendas. Já as atividades de apoio dão sustentação às atividades primárias, em termos de recursos humanos, tecnologia, informação e a própria gestão. (BESANKO; DROVANE; SHANLEY, 2001).

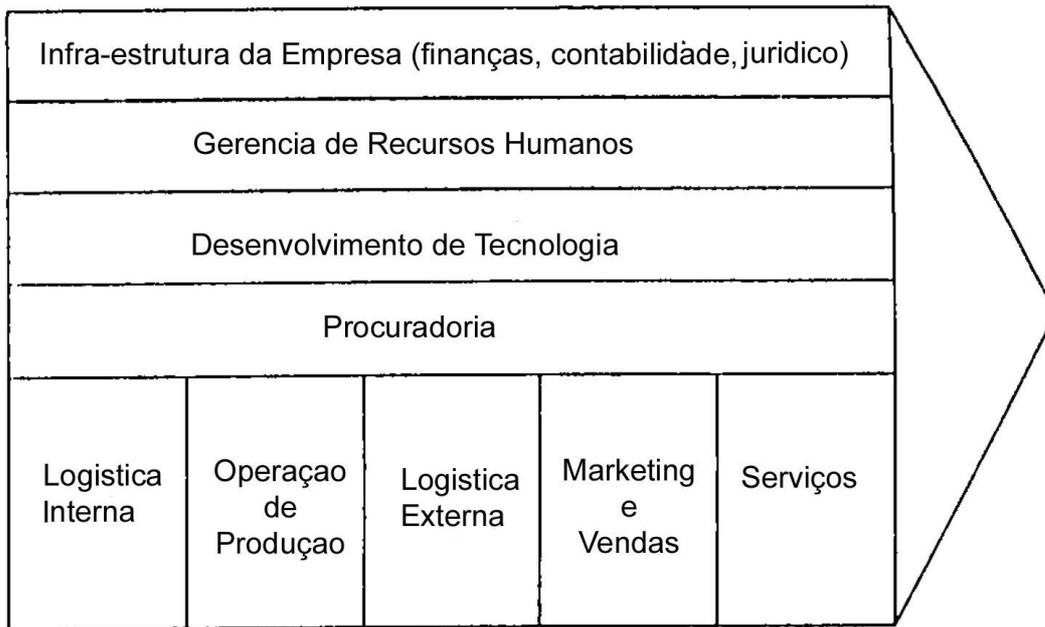


Figura 3: Cadeia de valor

Fonte: BESANKO; DROVANE; SHANLEY (2001, p. 375)

3.4.1 Atividades Primárias

Porter (1986, p.36) define cinco atividades primárias, conforme verificamos na Figura 3, as quais podem ser definidas da seguinte forma:

- **Logística interna:** são atividades relacionadas ao recebimento, manuseio de estoques, distribuição interna de materiais, controle dos estoques, frota de veículos e devoluções aos fornecedores.
- **Operações:** são as atividades ligadas à transformação dos insumos no produto final, desde trabalho com máquinas, montagem, manutenção e demais operações de produção.
- **Logística externa:** são as atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física dos produtos aos clientes, armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, processamento de pedidos e veículos de entrega.

- Marketing e Vendas: são atividades associadas a oferecer um meio pelo qual os clientes possam comprar os produtos e a própria indução a compra (propaganda), promoção, força de vendas, fixação de preços.
- Serviço: são atividades de fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, assistência técnica, treinamento e ajustes de produtos.

3.4.2 Atividades de Apoio

Porter (1986, p.37) separa em quatro atividades distintas, dentro da categoria de atividades de apoio:

- Aquisição: refere-se à função de compra em si, não aos produtos adquiridos. Estende-se ao escritório e fábrica, considerando que em toda empresa existe a atividade de compras.
- Desenvolvimento de tecnologia: todas as atividades envolvidas com tecnologia, *know how*, equipamentos de processo. Aqui consideram-se tanto as atividades de desenvolvimento de novos produtos, como tecnologia de comunicação e informação.
- Gerência de recursos humanos: atividades de recrutamento, seleção, desenvolvimento, treinamento e na compensação. As atividades de recursos humanos ocorrem em todas as atividades da empresa, tanto nas atividades de apoio, como primárias.
- Infra-estrutura: são todas as atividades de gestão da empresa, planejamento e qualidade. A infra-estrutura geralmente dá apoio à cadeia interna e não a atividades individuais.

Todas estas atividades podem ser poderosas fontes de vantagem competitiva e transformar-se em diferencial competitivo em relação aos concorrentes. Por isso, é fundamental entender a cadeia de valor da indústria em análise e identificar as alternativas para efetivamente gerar valor à empresa.

3.5 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO: VANTAGEM COMPETITIVA POR CUSTO E VANTAGEM POR BENEFÍCIO

Os conceitos de estratégias e análise das cinco forças de PORTER, juntamente com a idéia de cadeia de valores, nos remetem a uma reflexão no sentido de entender como as empresas podem posicionar-se no intuito de tirar vantagens competitivas com relação à concorrência.

Porter destaca em sua obra “Estratégia Competitiva” (1986), que apesar de não haver uma única fórmula para o sucesso, podemos discernir trivialidades abrangentes ao longo das indústrias nas diferentes maneiras que uma firma se posiciona para competir. Entre estas, a empresa poderá optar por competir por custos, tendo com isso o menor preço, pode posicionar-se oferecendo benefícios, cobrando assim pelo valor agregado ao cliente, ou ainda a estratégia de foco.

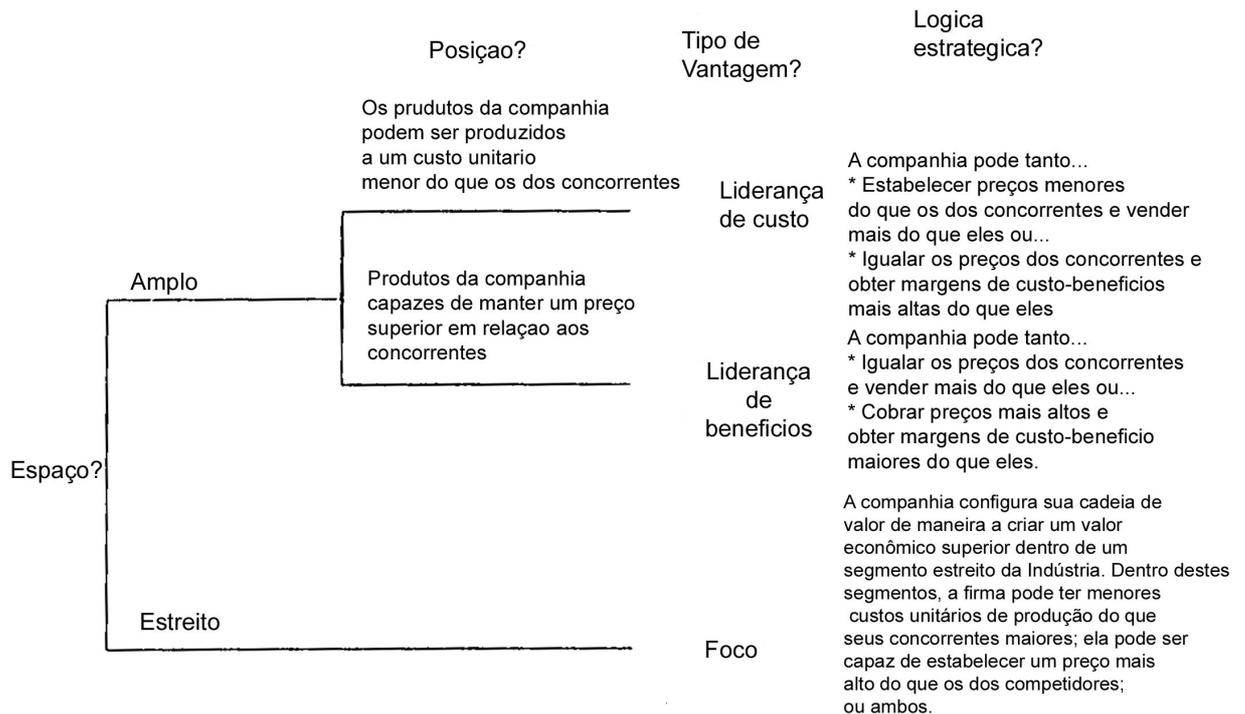


Figura 4: As Estratégias Genéricas de Porter
 Fonte: BESANKO; DROVANE; SHANLEY (2001, p.383)

3.5.1 Estratégia da Vantagem de Custo

Uma empresa obtém maior retorno financeiro ao oferecer menor preço que a concorrência, desde que tenha também um menor custo, seja pelo volume (ganho de escala), pelo acesso facilitado à matéria-prima ou pela tecnologia diferenciada que detenha. Mesmo que o benefício oferecido seja menor, ainda assim o custo compensa ao cliente e proporciona maior ganho à empresa.

Isso pode acontecer de três maneiras qualitativamente diferentes, conforme Besanko; Drovane; Shanley (2001). Primeiro, a empresa pode alcançar paridade de benefícios pelo oferecimento do mesmo benefício dos rivais, por exemplo, pela exploração das economias de escala para diminuir a média de custos relativos aos rivais que estão produzindo exatamente a mesma mercadoria, mas em menores volumes. Segundo, a empresa pode alcançar uma proximidade de benefícios, os quais envolvem oferecer um benefício que não é muito menor do que o dos seus competidores. Isso poderia ocorrer se a firma automatizasse os processos que são realizados melhor manualmente, contratasse trabalhadores menos qualificados, comprasse componentes menos caros, ou mantivesse padrões de controle de qualidade mais baixos.

Finalmente, uma empresa pode oferecer um produto que é qualitativamente diferente de seus rivais. As empresas podem, algumas vezes, construir uma vantagem competitiva pela redefinição do produto para mostrar diferenças substanciais em custos ou benefícios relativos a como o produto é definido tradicionalmente. Por exemplo, um produto de alta margem pode ser redefinido para alcançar economias de escala em produção e distribuição, enquanto ainda estão providenciando benefícios aos consumidores.

Um exemplo de empresa que atua nesta estratégia é a Gol, no setor de transportes aéreos. Conforme Lethbridge (2005, p.55), “[...] a entrada da empresa Gol no mercado de aviação, com preços 30% menores que a concorrência, serviço de bordo reduzido e ocupação máxima de aeronaves, transformou-se numa máquina de fazer lucros, desbancado a até então líder e lucrativa TAM”. A Gol tem investido na conquista de clientes do mercado corporativo, que representa 70% das passagens aéreas vendidas no país, exatamente um perfil de clientes que valoriza mais o baixo custo da passagem do que o glamour ou status de viajar de avião.

Outro exemplo que identifica muito bem a opção de competir por custos, é a rede americana Wal Mart, cujo faturamento beira os 300 bilhões de dólares anuais, com 1,7 milhões de funcionários espalhados em 5.400 lojas pelo mundo inteiro. Conforme reportagem de Gurovitz (2005, p. 25), “Preço baixo é a essência da Wal Mart, desde que o americano Samuel Moore Walton abriu a loja que daria origem à sede, em 1950”. A estratégia de seu negócio é de que o mercado faz o preço e o fabricante acompanha, por isso a Wal Mart é vista como o lugar em que o preço é sempre o mais baixo.

Principais determinantes das fontes de vantagem por custos:

- Economia de escala: através do aumento de volume, reduz-se o custo fixo unitário por consequência.
- Economia de escopo: utilizado a mesma estrutura de produção, distribuição ou de apoio, introduz-se novos itens no mix de produtos, reduzindo também o custo fixo unitário.
- Capacidade utilizada: o máximo do uso da capacidade instalada proporciona maiores índices de produtividade, redução da ociosidade e menor custo unitário.
- Curva de aprendizado: utilizar fornecedores de materiais e serviços e funcionários com experiência, reduz a curva natural de aprendizado nos processos, proporcionando maior produtividade e qualidade.
- Localização: estar próximo dos fornecedores de insumos reduz sensivelmente o custo com logística e possibilita trabalhar com menos estoques, já que o tempo de reposição é quase nulo.
- Economias de aglomeração: estar em pólos de atração, seja com relação aos fornecedores, mão-de-obra mais especializada ou mesmo, com relação aos concorrentes, facilitando o acesso aos clientes.
- Eficiência de processos: constante aperfeiçoamento nos processos, boa capacidade de engenharia e projeto, facilitam a maior produtividade e menor custo.

- Organização da cadeia vertical: analisar constantemente a alternativa de terceirizações nos processos de menor geração de valor ao cliente, ou que exija alto investimento e *know how* especializado.
- Regulamentação governamental: utilização de benefícios fiscais, seja na instalação da fábrica, seja na comercialização com subsídios governamentais e patentes.

Uma vez estabelecida a vantagem de custos, Oliveira (2002, p. 372), relata que “[...] isso implica em grandes investimentos para manter esta posição, necessitando freqüente modernização nos equipamentos para manter alta produtividade, retenção de lucros, evitar que ocorra alta proliferação de produtos e manter grande atenção às inovações tecnológicas”.

Destaca ainda Oliveira (2002) que existem alguns riscos que devem ser considerados, quando da opção por liderar em custos, como mudanças tecnológicas que anulem investimentos e experiências adquiridas, imitação por parte da concorrência, incapacidade de detectar as necessidades do mercado e a própria inflação de custos, que pode reduzir a capacidade da empresa em manter o diferencial de preços.

3.5.2 Estratégia da Vantagem por Benefícios

Consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único, no conjunto da indústria, merecendo a partir disso, um ganho na relação custo-benefício.

Este benefício pode ser conseguido por meio de posicionamento de marca, tecnologia oferecida, dispositivos exclusivos, ou por serviços adicionais oferecidos aos clientes, sendo o objetivo da vantagem competitiva e que seja rapidamente percebida pelos clientes. Esta estratégia tende a proporcionar um rápido crescimento das vendas, no entanto, a posição pode não manter-se, já que frequentemente é copiada pelos concorrentes. É importante que seja permanentemente aperfeiçoado o processo, a fim de que se continue criando valor ao cliente, do contrário, este, não pagará mais por isso. (BESANKO; DROVANE; SHANLEY, 2001).

Inúmeros exemplos podem ser colocados, entre os quais, marcas de confecções como Giorgio Armani e Fórum, automóveis Audi, canetas Mont Blanc, computadores e equipamentos da HP, entre outros.

Fernandes (2005, p. 113) destaca alguns métodos a utilizar para uma empresa posicionar-se por vantagem em benefícios:

- Imagem da marca com publicidade intensiva;
- Grande habilidade de marketing e pesquisa de mercado;
- Engenharia de produtos capacitada a captar os desejos dos consumidores e transforma-los em produtos e serviços viáveis;
- Reputação da empresa como líder de mercado em qualidade ou tecnologia, isso tranquiliza o cliente em sua compra;
- Longa tradição da empresa na indústria, isso significa que a empresa zela pela sua imagem com os clientes;
- Serviços sob encomenda costumam ser fonte de diferenciação;
- Imagem subjetiva do produto ou serviço;

A diferenciação também representa riscos, os quais os gestores devem estar atentos, conforme destaca Oliveira (2002, p. 374),

[...] o diferencial de preços muito excessivo para os concorrentes que competem por custos pode dificultar a lealdade dos clientes, a imitação reduz a diferença percebida entre os produtos e a própria necessidade de diferenciação diminui, à medida que os clientes tornam-se mais sofisticados.

3.5.3 Retirando Lucros das Vantagens de Custo e Benefício

O valor criado por uma empresa, deveria em princípio ser retido, representando aumento de lucros, porém isso nem sempre acontece, haja vista que a forte concorrência

acaba por impor a necessidade de repassar estes rendimentos aos próprios clientes em forma de redução de preços.

Besanko; Drovane; Shanley, (2001, p. 390) relata que se os consumidores tiverem preferências idênticas (se o mesmo mapa de valores se aplicasse a todos os consumidores no mercado), a competição adquiriria um formato especialmente extremo. Quando os consumidores têm preferências idênticas, se uma empresa produz um excesso de consumo para um deles, o faz para todos. A competição então ficaria parecendo um leilão: Quando uma empresa aumentasse sua “oferta” de excesso de consumo um pouco a mais que seus concorrentes, ela capturaria o mercado inteiro. O leilão terminaria apenas quando nenhuma das empresas pudesse superar a oferta de excesso de consumo de seus concorrentes. Isto leva a duas fórmulas claras para a retenção de lucros pela empresa que cria mais valores do que seus competidores.

- a) Se uma empresa alcança uma vantagem de custos (sem reduções de seu Benefício), ela pode baixar seu preço logo abaixo do custo de produção unitário de seu concorrente mais eficiente. Isso faz com que uma resposta dos concorrentes torne-se inviável (cortes de preços em seus produtos levaria a prejuízos) e a firma capture todo o mercado.
- b) Se uma empresa alcança uma vantagem de benefícios (sem reduções em seu custo), ela pode elevar seus preços logo acima do custo unitário, já que criou uma vantagem de benefício (ΔB) em relação ao competidor com o segundo maior B . Para aumentar essa oferta de excesso de consumo, um concorrente teria que cortar os preços abaixo do custo de produção unitária, o que não seria rentável. A esse preço, então, a empresa com mais vantagens de benefício captura todo o mercado.

Considerando inicialmente uma empresa que tenha uma vantagem de custos, quando a empresa percebe uma baixa elasticidade da demanda de preço (quando os consumidores não são muito sensíveis à mudanças de preço por causa da forte diferenciação que existe entre os produtos rivais), mesmo profundos cortes de preços não aumentarão muito sua participação no mercado. Nesse caso, a forma mais eficiente para a empresa explorar sua vantagem de custo é através de uma *estratégia marginal*: a empresa mantém a paridade de preço com seus concorrentes e as margens de lucro de sua vantagem de preço anteriores. Ela faz isso mais

através da manutenção de altas margens de custo x preço do que de maiores participações no mercado.

O Quadro 2 mostra que a lógica que governa a exploração da vantagem de benefícios é análoga àquela que o faz com a vantagem de custos. Quando uma empresa tem uma vantagem de benefícios em um mercado no qual, os consumidores são sensíveis ao preço, mesmo uma modesta mudança deste (preço) pode balançá-la e anular o aumento de participação no mercado que ela (vantagem de benefícios) viria a trazer. Neste caso, a melhor maneira da firma explorar sua vantagem de benefícios é através da estratégia de participação.

Uma estratégia de participação envolve a cobrança dos mesmos preços dos rivais e a exploração da vantagem de benefícios da empresa no sentido de capturar uma fatia de mercado maior do que a dos rivais. (O crescimento na participação de mercado é dirigido pela vantagem de benefícios da empresa). Em contraste, quando os consumidores não são sensíveis ao preço, devido ao fato da diferenciação horizontal ser forte, grandes mudanças de preços não irão erodir completamente os ganhos de participação no mercado que a vantagem de benefícios criou.

A melhor maneira de uma empresa explorar sua vantagem de benefícios é através de uma estratégia marginal: cobra um preço mais alto em comparação aos concorrentes (sacrificando alguma participação de mercado no processo) e explora sua vantagem principalmente através de margens de lucro maiores. Esta é a estratégia que a Apple Computer seguiu antes de 1991. Esta estratégia foi eventualmente questionada quando o lançamento do Windows 3.0 (da Microsoft) em 1990 reduziu o grau de diferenciação entre os computadores da Apple e os da IBM. (BESANKO; DROVANE; SHANLEY, 2001).

Quadro 2 – Como Explorar uma Vantagem Competitiva Através do Preço

Tipo de Vantagem		
A elasticidade da demanda de preços da empresa	Vantagem de Custo (C menor do que o dos competidores)	Vantagem de Benefício (B maior do que o dos competidores)
Alta elasticidade da demanda de preço (Diferenciação Horizontal fraca)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cortes de preços</i> modestos geram grandes participações de mercado • Exploração da vantagem através de uma participação de mercado maior do que a dos concorrentes. <p><i>Estratégia de participação:</i> Venda mais barata do que os concorrentes para ganhar participação de mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cortes de preços</i> modestos geram perdas na participação de mercado • Exploração da vantagem através de uma participação de mercado maior do que a dos concorrentes. <p><i>Estratégia de participação:</i> Mantenha paridade de preço com a concorrência (deixe que a vantagem de benefício guie o aumento da participação no mercado)</p>
Baixa elasticidade da demanda de preço (Diferenciação Horizontal forte)	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes <i>aumentos de preços</i> resultam em pequenos aumentos na participação de mercado • Explora a vantagem através de maiores margens de lucro. • <i>Estratégia de ganho nas margens de lucro:</i> Mantém paridade de preço com a concorrência (deixe que o baixo custo guie o aumento das margens de lucro) 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes <i>aumentos de preços</i> resultam em poucas perdas na participação de mercado • Explore a vantagem através de maiores margens de lucro. • <i>Estratégia de ganho nas margens de lucro:</i> Cobre preços altos em relação aos concorrentes.

Fonte: BESANKO; DROVANE; SHANLEY (2001, p. 392)

3.5.4 Vantagens de Custo x Vantagens de Benefício

Apesar de não existirem regras definitivas para opção em competir por custos ou benefícios, em algumas situações ocorre sobreposição de uma à outra de forma latente. Podemos dizer que as vantagens por benefícios se sobrepõem às vantagens por custos nas seguintes circunstâncias (BESANKO; DROVANE; SHANLEY, 2001):

- As economias de escala ou mesmo a curva de aprendizado foram ainda pouco exploradas.
- Produtos bastante homogêneos, geralmente *commodities*, dificultam diferenciação, circunstância em que o aumento de volume e conseqüente redução do custo fixo unitário é uma das poucas alternativas para agregar valor.
- Os consumidores são relativamente mais sensíveis ao preço e não estão dispostos a pagar mais por um produto melhorado em qualidade, performance ou imagem.
- O produto é um bem de procura muito mais do que de experiência. Um bem de procura é aquele em que o comprador tem condições de avaliar seus atributos antes de adquiri-lo.

3.6 REDE DE VALOR

Posteriormente ao desenvolvimento da estrutura das cinco forças de Porter, ocorreram algumas alterações estruturais nos mercados, ocasionadas basicamente por maior ocorrência de fusões e incorporações entre empresas, poder governamental na regulamentação de mercados e maior incidência do comércio internacional, que influenciaram na intensidade das forças competitivas.

Entre as tentativas de ajustar esta análise, tivemos a Rede de Valores, desenvolvida por Adam Branderburger e Barry Nalebuff (1996), (ver Figura 5). A rede de valor destaca o papel crítico dos complementadores, contribuindo para o sucesso ou fracasso da empresa.

Os complementadores têm uma característica ubíqua de muitos cenários de negócios. Eles parecem particularmente importantes em situações nas quais as empresas estão

desenvolvendo maneiras inteiramente novas de fazer coisas ou quando os padrões têm papéis importantes na combinação de espécies muito diferentes de conhecimento em sistemas que funcionem bem.

Conforme Nalebuff e Branderburger (1996, p. 25),

Pensar a respeito de complementos é um modo muito diferente de pensar a respeito de negócios. Trata-se de tornar o bolo maior em vez de lutar com concorrentes por um bolo fixo. Para beneficiar-se com este critério, temos que pensar a respeito de como expandir o bolo desenvolvendo novos complementos ou tornando os complementos existentes mais disponíveis.

Para exemplificar como atuam os complementadores, temos o hardware e software, televisões e aparelhos de DVD, redes de eletrodomésticos e as instituições de crédito aos clientes, entre outros inúmeros casos em que ocorrem complementadores nas diversas indústrias. Outro exemplo interessante, citado por Nalebuff e Branderburger (1996, p.23), é que em 1913, nos EUA um grupo com as principais companhias de automóveis, pneus e autopeças, criaram uma associação que iniciou a pavimentação de rodovias. Após as pessoas identificarem os benefícios de estradas pavimentadas, passaram a pressionar o governo para continuar com as pavimentações, o que resultou em viabilização de mais vendas de automóveis ao longo do tempo.

Nalebuff e Branderburger (1996, p.29), colocam na dimensão vertical da Rede de Valores, os clientes e os fornecedores da companhia. Recursos como matéria-prima e mão-de-obra fluem dos fornecedores para a companhia, e produtos e serviços fluem da companhia para os clientes. Na dimensão horizontal, colocam os concorrentes e os complementadores.

3.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS AO CAPÍTULO

Os conceitos da análise ampliada de uma indústria representam fonte de conhecimento para avaliar as estratégias adotadas pelas empresas participantes, bem como, condições de identificação e análise das vantagens competitivas potenciais desta indústria.

Este capítulo tratou de fazer uma revisão bibliográfica dos principais autores, com ênfase nas obras de M. Porter, para melhor entender conceitos e técnicas para analisar uma indústria, ilustrado com exemplos que facilitam o entendimento e a aplicação em um contexto atual de avaliação.

O próximo capítulo tem a proposta de aplicar estes conceitos e modelos, para o segmento do comércio varejista brasileiro de eletrodomésticos, identificando se as empresas em análise, Lojas Colombo e Magazine Luiza, se caracterizam por competir por vantagem de custos ou vantagens de benefícios, assim como os fatores que interferem em suas opções.

4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS REDES LOJAS COLOMBO E MAGAZINE LUIZA

Este capítulo tem o objetivo de identificar, a partir do embasamento teórico visto no capítulo dois, a forma de competição no segmento do varejo de eletrodomésticos e móveis, mais especificamente, no contexto de dois participantes, Lojas Colombo e Magazine Luiza.

Inicialmente, analisaremos o impacto das cinco forças de Porter, relacionando-as neste setor e sua influência no nível de rentabilidade desta indústria, possibilidade de aplicação da Rede de Valor e, posteriormente, discutiremos o posicionamento estratégico adotado pelas empresas em estudo, com base em informações publicadas em revistas especializadas, jornais e sites, além de entrevistas com executivos deste meio.

4.1 APLICAÇÃO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER NO COMÉRCIO VAREJISTA DE ELETRODOMÉSTICOS

Embora cada mercado tenha características distintas, existem similaridades suficientes na maneira como a concorrência atua, de forma que se pode utilizar o instrumental analítico comum para investigar a natureza e a intensidade das cinco forças no segmento do varejo no Brasil.

4.1.1 Rivalidade Entre os Atuais Competidores

A análise da rivalidade existente em determinado segmento fica evidenciada quando caracterizamos seus grupos estratégicos. Definimos como variáveis bidimensionais, de um lado, a cobertura geográfica e de outro lado, a abrangência do mix de produtos.

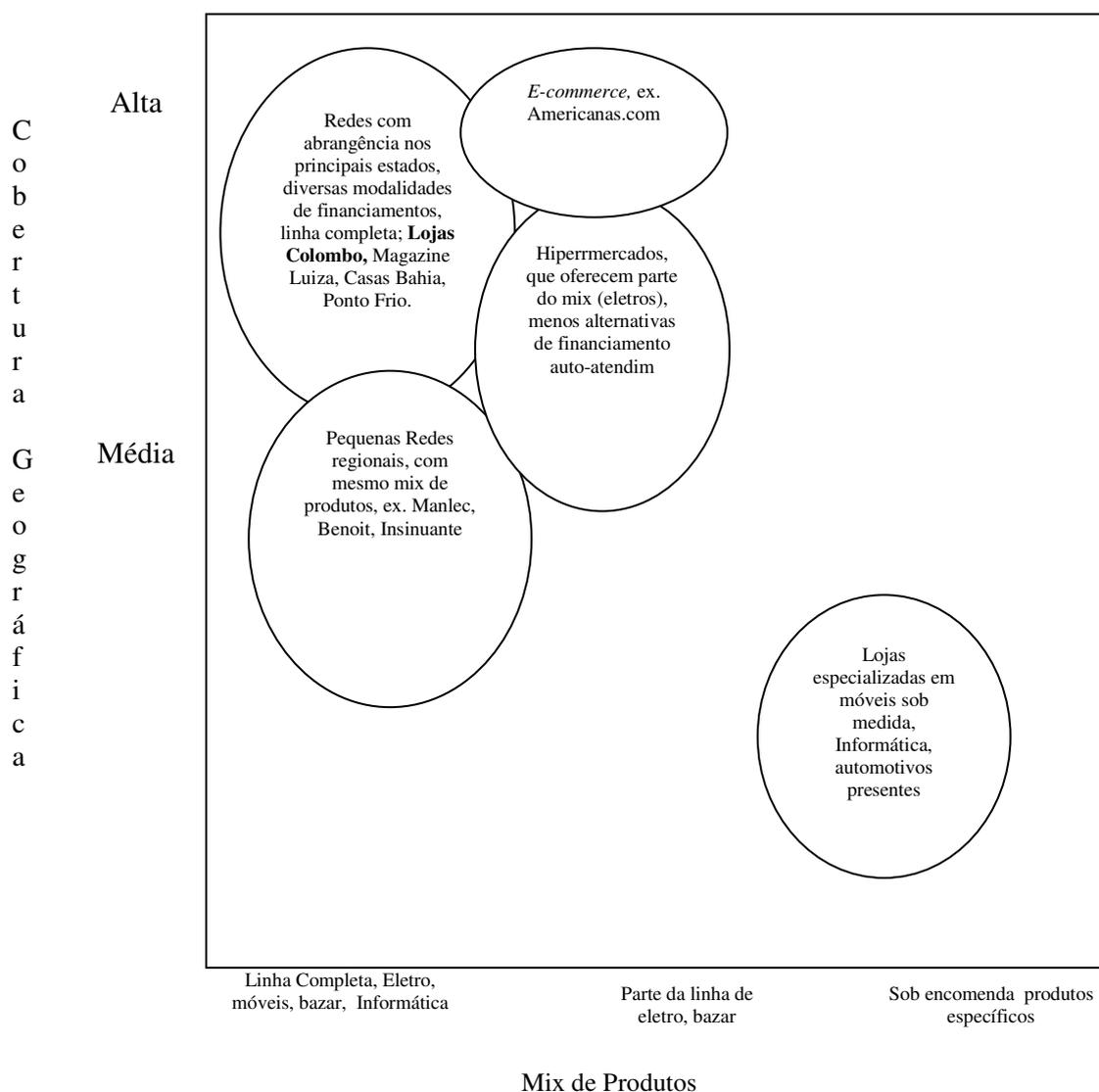


Figura 6: Grupos Estratégicos do Comércio Varejista de Eletrodomésticos

Fonte: Elaborado pelo autor

Na dimensão vertical, a cobertura geográfica dos grupos significa que as grandes redes têm abrangência em diversos estados, tendo em comum os estados da região sul e sudeste.

Na dimensão horizontal, apontamos como característica a abrangência da linha de produtos, no caso específico, eletrodomésticos incluindo linha branca, linha marrom,

portáteis, móveis, produtos de bazar e informática. Os círculos representam proporção estimada do mercado atingido pelos grupos estratégicos.

Cabe ressaltar, que normalmente a existência de diversos grupos estratégicos se caracteriza como um fator que aumenta o grau de rivalidade na indústria, já que além de competir dentro do próprio grupo, existe a concorrência com os demais grupos estratégicos. (PORTER, 1986).

A análise da rivalidade dos competidores existentes pode ser verificada conforme os seguintes quesitos:

a) Grau de concentração dos vendedores:

O perfil demonstrado na tabela 3, capítulo I (pág. 28), identifica a existência de um líder nesta indústria, Casas Bahia, o qual possui 51,6% do mercado entre as maiores empresas citadas pela Revista Exame. Os demais participantes deste grupo estratégico, Ponto Frio com 17,9%, Lojas Colombo com 7,9% e Magazine Luiza com 7,3%, ficam num distanciamento bastante considerável nesta relação.

Conforme afirma Porter (1986, p. 35), “Quando uma indústria é dominada por uma ou poucas empresas, os líderes podem impor sua disciplina, assim como desempenhar um papel de coordenador da indústria através de meios como liderança em preços”. No caso do Brasil a concentração em uma empresa está confirmada, sendo a estratégia deste líder, competir com preços baixos, grande capacidade de financiamento ao cliente e fortes campanhas publicitárias na mídia nacional enfocando, basicamente, preços e prazos de pagamentos.

b) Taxa de crescimento do setor: o crescimento do setor de eletro pode ser observado abaixo:

Tabela 6 - Crescimento de Vendas x Crescimento de Renda do Trabalhador

Ano	Cresc. Setor	Cresc. Renda
1995	49%	31%
1996	19%	10,70%
1997	-38%	12,20%
1998	-3%	3,90%
1999	-10%	0,80%
2000	-2%	-1,50%
2001	-6%	3,60%
2002	73%	4,10%
2003	-45%	6,80%
2004	50%	5,80%
2005	28%	11,20%
Acumulado	62%	127%

Fonte: EXAME – MELHORES E MAIORES, 1995- 2005; INSTITUTO DE PESQUISA APLICADA – IPEA, 2005

A Tabela 6 confirma o crescimento acentuado deste segmento do varejo no período imediato ao Plano Real, com a estabilidade econômica e aumento do poder de consumo das classes populares. No entanto, após este novo patamar, verifica-se uma estabilização ao longo do tempo, alternando períodos de queda e eventualmente, períodos de crescimento.

Na relação com o crescimento médio da renda do trabalhador, percebemos que o setor cresceu menos proporcionalmente no período verificado. Nota-se, no período maior, que se trata de uma indústria de baixo crescimento, já que sequer acompanha a evolução da renda, num país que sabidamente tem baixo poder de consumo.

c) Estrutura de custos das empresas:

O argumento de Porter (1986, p. 35) de que “[...] uma situação relacionada aos custos fixos altos é aquela em que o produto, uma vez disponibilizado, seja muito difícil ou dispendioso ser mantido em estoque, nestes casos as empresas estarão vulneráveis à tentação de baixá-los”, tende a se concretizar nesta indústria.

Por se tratar de empresas comerciais, em que os produtos são entregues na hora da compra, existe uma necessidade de operar com grandes volumes de estoques, acarretando alto investimento financeiro. Uma vez realizado este investimento, mais a estrutura das lojas, torna-se coerente que haja interesse em se desfazer das mercadorias através de ofertas promocionais, por consequência acarretando em margens menores em períodos de baixo consumo.

d) Diferenciação de produtos e serviços, fidelidade de marcas:

Produtos comercializados pelo grupo estratégico em análise, são de mesma marca, oferecem as mesmas vantagens em qualquer destas lojas. Os serviços fornecidos, como, financiamentos, prazos longos, modalidade de consórcio, garantias complementares, são oferecidas pelos competidores de forma idêntica. Atendimento padronizado e entrega no domicílio, basicamente mantém um padrão.

A busca por fidelização à marca tem se mostrado muito forte no aspecto de publicidade, sendo por exemplo um dos competidores, Casas Bahia, o maior anunciante do Brasil. Segundo Carvalho (2005), a líder do varejo Casas Bahia investiu em 2004, R\$ 713 milhões em publicidade, mais do que o dobro do segundo colocado Unilever Brasil que investiu R\$ 305 milhões, seguida pela Ambev com R\$ 230 milhões e a operadora Vivo com R\$ 153 milhões.

Os demais componentes do grupo estratégico também se destacam por realizar altos investimentos em publicidade e propaganda, mantendo acima de 3% do faturamento. Se comparado a outro segmento do varejo, de gêneros alimentícios, que segundo levantamento verificado representa em média 1%. (BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, 2005).

Tabela 7 - Gasto com publicidade e propaganda

Empresa	Percentual sobre Faturamento
Casas Bahia	3,5%
Ponto Frio	3%
Lojas Colombo	3%
Magazine Luiza	4%

Fonte: Elaborado pelo autor através de pesquisa junto às empresas

d) Custos de troca pelos consumidores:

Os custos de troca praticamente inexistem, considerando que na maioria das cidades, até mesmo bairros de grandes centros, tem mais de uma loja à disposição dos clientes, oferecendo mesmos produtos e serviços. Além da disponibilidade física, os clientes têm a alternativa de pesquisar preços por telefone, internet, para somente depois decidir pela melhor alternativa de compra.

Considerações Referentes à Rivalidade entre os Concorrentes

Ao analisarmos a atuação desta força, percebemos que o grau de rivalidade é bastante intenso, com diversos aspectos que influenciam negativamente na rentabilidade desta indústria, conforme discorreremos no primeiro capítulo.

O grau de concentração é alto, onde existe um líder, com mais de 50% do mercado, o que dificulta obter vantagens de escala. A taxa de crescimento é baixa, o que leva a necessidade de tirar mercado dos atuais concorrentes, pois há pouco espaço para crescimento.

Aliado a estes aspectos, os produtos comercializados têm poucas alternativas de diferenciação, trata-se de um mesmo mix, existindo espaço efetivamente na questão dos serviços.

4.1.2 Ameaça de Entrantes

Esta força significa segundo Porter (1986), que se um mercado é consideravelmente atrativo e não forem criadas barreiras à entrada de novos competidores, corre-se o risco de dividir este mercado a qualquer momento, perdendo market share. Novos entrantes normalmente chegam concedendo descontos, oferecendo vantagens e obrigando mais investimentos com marketing e redução de preços, reduzindo ganhos num todo.

Os entrantes na indústria em análise podem ser vistos, além de competidores com as características semelhantes, principalmente outras redes com mix de produtos mais diversificado, que passam a atuar também no segmento de eletrodomésticos, bazar e informática, como por exemplo, a Wal Mart. Ao adquirir as operações da empresa Sonae no Brasil em dezembro de 2005, sabidamente esta empresa atua forte em todos os setores do varejo e sua política é agressiva em preço, competindo também no varejo não-alimentício.

A globalização também oferece risco à atual indústria, a qual vem caracterizando a economia brasileira, com a possível entrada de redes internacionais. Tal fato já ocorreu em outros segmentos como no varejo alimentar e vestuário, e nada impede que aconteça no setor de eletrodomésticos.

Analisaremos no contexto do comércio varejista de eletrodomésticos e móveis, as características que efetivamente são levadas em consideração pelos competidores, com objetivo de evitar esta possível perda com novos entrantes:

a) Economias de escala: neste quesito a posição dos principais competidores é a de possuir grandes redes de lojas. A estratégia de ser grande neste mercado parece ser uma realidade quando analisamos o crescimento em número de pontos de venda das Lojas Colombo, que aumentaram 89 filiais, ou 32% em número de filiais, em apenas cinco anos, saindo de 277 em 2000, para 366 filiais no final de 2004.(Magazine Luiza, 2006).

Seguindo esta mesma estratégia, a Magazine Luiza adquiriu em 2004 a rede gaúcha Lojas Arno, acumulando de uma só vez, 51 novas filiais no Rio Grande do Sul. Neste mesmo ano, a rede atingiu o número de 254 filiais e faturamento triplicado com relação a 2001.

Continuando esta política, também adquiriu em 2005 duas novas redes em Santa Catarina, a Lojas Base e a Lojas Madol, agregando mais 71 lojas, conforme divulgação no site da empresa. (MAGAZINE LUIZA, 2005).

Segundo reportagem de Viscardi (2005, p. 12), “[...] Casas Bahia aportará R\$ 20 milhões até 2006, em 20 novas lojas no Rio Grande do Sul”, também confirmando o mesmo movimento verificado no setor.

Embora estas informações de crescimento em volume não sejam garantidoras de que tenha havido efetivamente o ganho de escala, já que para isso ocorrer, necessitariam reduzir custos unitários, não faria sentido esta política forte de expansão se não houvesse tais benefícios.

b) Entrantes têm acesso a canais de distribuição: representa uma importante barreira de entrada, já que exige uma forte estrutura logística para competir neste mercado. Abrir uma loja isolada representa um custo normalmente inviável para sua manutenção, conforme abordamos no primeiro capítulo, obrigando assim ao entrante abrir várias lojas na região. Os competidores acabam sendo os que já existem, ampliando suas redes para novas fronteiras, ou mesmo, os concorrentes nos outros grupos estratégicos, que já possuem estruturas instaladas, com centros de distribuição e entregas diárias. São exemplos as grandes redes supermercadistas, como Carrefour e BIG (atual Wal Mart) entre outras, conforme anexos 1 e 2.

c) Entrantes têm acesso à localização privilegiada: É vista como fundamental a localização para uma empresa do varejo. Conforme reportagem de Viscardi (2005, p.8) “[...] preços mais acessíveis, proximidade com o cliente e formação de pólos comerciais são estratégias que garantem vida fora dos shoppings”, mercado que representa 82% do comércio de Porto Alegre.

Algumas ruas formam naturalmente a característica, como no caso da rua Dr. Flores e a rua Azenha, em Porto Alegre(RS), no setor de eletrodomésticos e móveis. Estar com ponto comercial nestes locais é algo altamente atrativo e raramente os ocupantes destes espaços permitem entrantes.

d) Vantagens dos incumbentes pela experiência: vantagem importante, que inibe a entrada de novos concorrentes, já que se trata de uma atividade que necessita de know-how para logística interna, conhecimento das necessidades locais dos clientes, financiamentos além da própria tecnologia da informação com acesso on-line aos fornecedores, entre lojas, lojas e matriz.

A análise da atuação desta força na indústria, leva a entender que existe uma preocupação com os entrantes, em que são criadas barreiras, especialmente através da expansão destas redes para novas regiões. Isso aconteceu, principalmente, com as quatro grandes do grupo estratégico analisado, o que garante diluição de custos através de ganhos de escala.

4.1.3 Produtos e Serviços Substitutos

A ameaça representada por produtos ou serviços substitutos à lucratividade de uma indústria, depende da relação preço/desempenho para satisfazer as necessidades dos clientes. As empresas precisam oferecer algo, que propicie vantagem em relação ao substituto e ainda não incorrer em preços demasiado elevados, sob risco de oferecer estímulo à experiência destes alternativos. (BESANKO; DROVANE; SHANLEY, 2001).

Com base no entendimento das atividades efetivamente realizadas pelo segmento varejista, podemos considerar substitutos em potencial:

a) Empresas de comércio eletrônico, as quais não precisam de uma estrutura montada próxima ao cliente, já que o oferecimento de produtos se dá por meio eletrônico, através de um mix completo e ampla informação técnica.

b) Financiamento por bancos ou financeiras: o serviço de financiamento aos clientes, que representa razoável fatia de faturamento, pode ser efetuado por outras companhias especializadas, bancos, financeiras. Isso representa risco, já que traria uma redução nos ganhos das empresas competidoras.

Neste caso, a vantagem das redes que possuem lojas com estrutura física, é que ao oferecerem produtos por *e-commerce*, podem utilizar as vantagens da loja virtual com a facilidade de entrega da estrutura de lojas e depósitos existentes. Este aspecto garante a rapidez e segurança de entrega, o que é bastante valorizado na hora de decidir a compra. O mesmo raciocínio pode ser feito com relação aos financiadores em potencial, pois, ainda é mais prático para o cliente financiar suas compras diretamente na loja, aproveitando todas as facilidades e comodidades oferecidas.

Esta força apesar de não ser tão intensa na redução de rentabilidade, limita a possibilidade de maiores ganhos, já que o cliente pode optar, caso perceba vantagens importantes.

4.1.4 Poder dos Compradores

O poder dos compradores é uma das forças verticais que influenciam a apropriação do valor criado pelo setor, não sendo diferente no comércio varejista. Permite aos compradores reduzir as margens da indústria ou obrigar a oferecer mais serviços sem recompensa por isso.

Em suma, o poder concedido aos compradores, através de um maior número de lojas oferecendo produtos, somado à alternativa de compra por internet, consulta de preços em sites, maior gama de informações obtidas, resultaram em redução de margens e por consequência, limitação de lucratividade ao longo dos últimos anos.

4.1.5 Poder dos Fornecedores

A análise do poder dos fornecedores se assemelha a análise dos compradores, focalizando inicialmente o grau de concentração dos fornecedores em relação aos participantes da indústria e posteriormente o grau de diferenciação dos insumos oferecidos.

Neste quesito, conforme discorrido no primeiro capítulo, houve uma inversão do poder nas últimas décadas, onde as grandes redes passaram a obter grandes vantagens de compras na relação com as pequenas redes ou lojas especializadas. Esta inversão proporcionou um maior

poder de negociação do varejo de eletro com os fornecedores, deixando-os expostos às condições dos compradores. (FERREIRA, 2005).

Certamente não se caracteriza como regra geral, já que existem algumas linhas em que as opções de compra se limitam a dois ou três fornecedores, como é o caso da linha branca (Eletrolux, Brastemp, LG), porém a maior parte das linhas comercializadas possuem diversas alternativas de compras.

4.2 CADEIA DE VALOR NO SEGMENTO VAREJISTA

As atividades de logística interna no varejo são aquelas relacionadas a disponibilizar os produtos nos pontos de venda, o que possibilita entrega rápida e eficiente, além de garantir que o cliente encontre o produto desejado, na cor, modelo, estilo, formato, etc. Podemos citar aqui as atividades de comprar, receber, conferir e manusear nos depósitos regionais, distribuir às lojas, programar roteiros de maneira a racionalizar os recursos, controlar estoques evitando compras desnecessárias ou manter produtos com baixa rotação (pouca venda).

Nas atividades de logística externa encontram-se boas fontes de vantagens competitivas, conforme comenta Hooley (1996, p. 169) “[...] no varejo, o valor pode ser agregado através de uma entrega rápida e pontual, de uma taxa de danos baixa e da formulação de mecanismos de entrega adequados aos padrões dos usuários”. Apesar de freqüentemente existir a terceirização deste serviço, isso não tira a responsabilidade da empresa em acompanhar sua execução, por se tratar de um serviço considerado diferencial.

As atividades de marketing e vendas no varejo iniciam como a escolha de um melhor ponto de venda, de fácil acesso aos clientes, estacionamento, boa disposição de mercadorias e pessoal capacitado em oferecer os atributos e benefícios do mix de produtos, passando pela promoção e divulgação da marca do varejista, com campanhas publicitárias capazes de estimular o consumo e também incluem as atividades de formação de preços e estratégias de venda visando ampliar os resultados financeiros.

Podemos dizer que esta categoria é essencial na atividade varejista, responsável por boa parte da criação de valor ao negócio e decisiva na manutenção das atividades, quando a empresa falhar nestes itens o fracasso será imediato.

Atividades de serviços no varejo são as de assistência técnica, montagem dos produtos e o sistema de financiamento direto ao cliente. Cabe ressaltar a atividade de financiamento como sendo de fundamental importância, já que maior parte das vendas, de 70% a 80%, ocorre a prazo e normalmente longo. Nesta atividade reside boa fonte de criação de valor, através do *spread* cobrado no financiamento aos clientes e na boa gestão de crédito e cobrança através de equipes especializadas e treinadas para este fim.

Com relação às atividades de apoio no varejo, nos suprimentos existe uma boa fonte de vantagem através do poder de negociação e a aquisição eficiente de estoques, nos níveis adequados, que traduz-se em lucros aos comerciantes varejistas. Conforme cita Ferreira (2005), a indústria deste setor possui lotes mínimos de vendas, descontos em escala, verbas de publicidade, tudo isso interferindo diretamente na lucratividade final.

O desenvolvimento e tecnologia, como atividade de apoio, têm grande importância, até mesmo considerado um diferencial. Longaresi (2005) , cita a integração entre o varejo e a indústria através de sistemas interligados, que permitam trocar informações em tempo real. Estes sistemas possibilitam gerenciar estoques, não deixando faltar produtos na prateleira e não tendo mercadorias ociosas. Outro fator importante da tecnologia para o comércio é a agilidade de atendimento, programação de entregas, ampliação de canais de vendas, como internet.

Com relação a recursos humanos até pouco tempo o varejo não tinha a preocupação com gestão de pessoas e desenvolvimento profissional, porém o crescimento e amadurecimento deste setor exigiram políticas sérias. O cliente cada vez mais informado e exigente requer pessoal capacitado e motivado, capaz de satisfazê-lo e fidelizá-lo. Martins (2005) argumenta que o fato dos preços estarem cada vez mais parecidos, o diferencial mais do que nunca é o atendimento, e atendimento é consequência de colaboradores motivados, treinados, educados e com ambiente de trabalho agradável.

As atividades primárias, assim como as atividades de apoio contribuem decisivamente para a posição de custos relativa das empresas varejistas, além de criar uma base de diferenciação.

Cada atividade da cadeia permite agregar valor aos compradores e pode efetivamente resultar em incremento de resultado, ou seja, a receita gerada pode ser superior ao custo desta

atividade. Identificaremos na análise do posicionamento estratégico, diversas fontes de vantagem competitiva a partir das atividades da cadeia de valor.

4.3 APLICAÇÃO DA REDE DE VALOR NO VAREJO

Numa primeira análise a aplicação do conceito de Nallebuff e Branderburger (1996), relacionado à existência da rede de valor parece um pouco contraditória num segmento que conta com intensa rivalidade entre os competidores, lucratividade próxima do limite entre lucro e prejuízo.

No entanto, percebe-se um movimento que vem ao encontro deste conceito quando vemos as grandes redes do varejo realizando parcerias com grandes bancos varejistas. Ao analisarmos a cadeia de valor do varejo, percebemos que ocorre exatamente num dos principais elos, o financiamento ao cliente. Praticamente todas as grandes redes realizaram tais movimentos com o intuito de ampliar sua capacidade de financiamento, oferecer taxas competitivas e prazos mais atraentes aos consumidores.

Vejamos o exemplo do Magazine Luiza que em outubro de 2001, conforme informação obtida no site, instituiu o Luizacred, em parceria com Unibanco. O objetivo foi de financiar as vendas em expansão e proporcionar ganhos de escopo através do oferecimento de novos serviços financeiros aos clientes da rede.

As Lojas Colombo realizaram parceria com Banco Bradesco em 2005, conforme informação obtida em seu site (LOJAS COLOMBO, 2005), através da venda de 50% de sua financeira Credifar. Segundo seu Presidente, Adelino Colombo, “estes recursos irão aliviar o caixa e principalmente permitir que sejam oferecidos novos serviços, como crédito pessoal, poderosa ferramenta utilizada pela concorrência”.

Outro gigante do varejo, Casas Bahia, também realizou parceria com Bradesco, em dezembro de 2004, para financiar de forma exclusiva suas vendas a prazo por três anos, com valores estimados em um bilhão de reais. Esta informação, divulgada pelo site da empresa confirma a tendência ocorrida nas grandes redes varejistas brasileiros nos últimos anos.

Trata-se de uma forma de “ampliar o bolo” conforme o conceito da rede de valor, já que o financiamento em parcerias com bancos amplia a capacidade de crescimento, possibilita comercialização de serviços financeiros e reduz a exposição dos varejistas, ao risco.

Se, por um lado, não percebemos movimentos de cooperação entre as próprias redes no sentido de serem complementadores, de criarem novas alternativas de relação ganha-ganha, como sugerem Nallebuf e Branderburger (1996), esta relação acontece na parceria do varejo com os Bancos, onde ganhos de escala e ganhos de escopo podem ser perfeitamente verificados.

4.4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO: COMPETIÇÃO POR CUSTO OU DIFERENCIAÇÃO

A escolha entre vantagens de custos ou benefícios é definida por Besanko; Drovane; Shanley (2001, p. 393) como sendo normalmente reflexo da economia de base dos produtos das firmas e as posições atuais delas na indústria. Estes fatores criam condições para desenvolver uma das estratégias em detrimento da outra, embora admita não ser regra geral.

A análise das cinco forças, realizada sob enfoque desta indústria, nos remete a identificação de fatores importantes que sugerem posicionamento por custos, como o tamanho dos concorrentes, perfil de ganho de escala alcançado, possibilidade de diluição dos custos de publicidade, perfil de *commodities* nos produtos comercializados. No entanto, é importante observar, também, que a economia de escala e curva de aprendizado já foram exaustivamente exploradas e os produtos comercializados pelas empresas são muito mais bens de experiência do que de procura.

Considerando que existe espaço para competição por diferenciação com relação à concorrência, inclusive como alternativa para elevar a baixa rentabilidade do setor, podemos avaliar os seguintes aspectos:

Economias de escala exploradas no setor: neste segmento podemos dizer que, à exceção do líder Casas Bahia que se encontra num estágio diferenciado, as economias de escala foram bastante exploradas no sentido que os maiores participantes competem em igualdade de condições, possuem um tamanho de operação semelhante com relação ao poder

de compra ou diluição de custo da logística. No quesito publicidade, também o investimento é semelhante, não permitindo grandes vantagens adicionais.

Curvas de aprendizado exploradas no setor: o conhecimento das características regionais já não reflete em barreiras de entrada, pois as empresas passaram pelo processo de entrada em novos mercados, operam no setor e na região há anos ou se associaram para explorar a curva de aprendizado, conforme mencionamos anteriormente, quando da análise dos entrantes. A consequência disso é que não mais representa fator de vantagem para as redes regionais.

Produto como bem de experiência ao invés de um bem de procura: conforme Besanko; Drovane; Shanley (2001, p. 394) nestes casos a “diferenciação pode ser baseada na imagem, reputação ou credibilidade, as quais são mais difíceis de imitar ou neutralizar do que aspectos objetivos do produto ou características de performance”. Ao avaliarmos o segmento em questão, comprar um televisor, refrigerador ou aparelho de DVD, exige a segurança de que poderá contar com uma loja para assistência técnica, troca de produto, capacidade de financiamento, entrega e montagem, entre outros atributos observados pelos compradores.

Também relata Besanko; Drovane; Shanley(2001) o fato dos compradores de determinada indústria não representarem um setor especializado. Neste caso o fator imagem, segurança e experiência agradável no ato da compra torna-se importante para a decisão de compra.

Os fatores mencionados sugerem que o maior espaço para concorrência estaria na competição por diferenciação, apesar do tamanho dos principais competidores do grupo estratégico em análise. No entanto, o problema de só explorar diferenciação é que os consumidores precisam ter não só disposição a pagar por diferenciais, mas principalmente capacidade de pagamento e, com isso, acaba não havendo espaço para todas terem diferenciação por benefício.

4.5 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE LOJAS COLOMBO

Algumas estratégias desenvolvidas pela empresa, nos dão uma percepção de que o objetivo é posicionar-se com objetivo da diferenciação, com características de competição por

benefícios. Podemos destacar as seguintes ações como fatores de diferenciação da empresa Lojas Colombo na relação com o segmento em que atua:

a) Criação de lojas *Home-store*: Trata-se de decisão de diferenciar e ampliar sua participação no mercado com a criação de um modelo de loja inédito no Brasil. Segundo entrevista anexa, a loja concebida dentro do conceito de oferecer tudo para o lar permitiu à organização atingir um público classe A.

“Nos deparamos com um novo paradigma, formatamos a nova loja com arquitetura e ambientes inovadores, buscamos fornecedores diferenciados e desenvolvemos uma série de ações de marketing para conquistar um novo segmento de público”, afirma Stelamaris Parenza Arenhardt (JORNAL DO COMÉRCIO, 2005), gerente de Marketing das Lojas Colombo. Para atingir um público distinto, formador de opinião, a Colombo Homestore promoveu um conjunto de eventos, internos e externos, consolidando parcerias qualificadas já no primeiro ano de operação do novo modelo de loja.

De acordo com a Gerente de Marketing da empresa, entre os grandes diferenciais, a Colombo Homestore disponibiliza uma arquiteta *full-time* para atendimento aos clientes, possui cafeteria, *kids club*, estacionamento próprio, linha de comunicação exclusiva e um novo e moderno mix com 10 mil produtos para o lar.

Este modelo de loja já tem três unidades, sendo Porto Alegre (RS), Curitiba (PR) e Campinas (SP), e o planejamento da empresa é ampliar este número, conforme consta nas informações financeiras publicadas pela empresa.

b) Lojas Premium:

De acordo com reportagem do Jornal do Comércio (2005), a rede de lojas Colombo, depois de expansão acelerada quando chegou aos estados de SP e MG, o maior objetivo para 2006 é aumentar a produtividade. Uma das alternativas para atingir este objetivo foi apresentada no Shopping Iguatemi em Porto Alegre, quando inaugurou a primeira loja Premium especializada em eletrodomésticos, com área de mil metros quadrados e investimento de 2 milhões de reais.

Além da loja de Porto Alegre, continua a reportagem, de acordo com a direção da empresa, outras quatro unidades no conceito Premium serão abertas em 2006, sendo a próxima em Campinas no interior de São Paulo.

c) Informatização e modernização nos processos:

De acordo com pesquisa da Info Exame, a gaúcha “Lojas Colombo” foi o maior destaque das empresas do Rio Grande do Sul na pesquisa "As 100 mais ligadas do Brasil". (BALIEIRO, 2004)

Para estar entre a elite de Tecnologia da Informação do Brasil, a empresa no ano 2004, por exemplo, instalou o sistema Linux em todas as lojas da empresa espalhadas pelo Brasil. A Colombo também apostou suas fichas no catálogo eletrônico de produtos. Hoje, já são 10 lojas que trabalham mostrando os produtos através de um computador, sem mostruário e sem estoque.

Segundo o Diretor de Informática da empresa, Alexandre Blauth, já está sendo testada a utilização de computadores de mão pelos vendedores das lojas. Com os palms será possível conferir o estoque e os prazos de entrega no momento da venda. (BALIEIRO, 2004).

Neste caso, a tecnologia de ponta pode representar agilidade na percepção das necessidades do cliente e de seu atendimento, além de otimização de recursos, conforme identificamos anteriormente na análise da cadeia de valor do varejo.

d) Enfoque das campanhas publicitárias e valorização da marca:

Transformar a compra de um eletrodoméstico ou utilidade para o lar em uma fascinante experiência, este é o objetivo da empresa ao vincular através de fortes campanhas publicitárias e patrocínios, mensagens que sugerem momentos de felicidade, valorizam o lado

bom da vida, vão além de simplesmente vender. Neste quesito, as demais concorrentes têm uma tendência de publicidade direta nos produtos, preços e condições de pagamento.

Os slogans das últimas campanhas publicitárias “A felicidade mora aqui”, “Viva o lado bom da vida” parecem surtir efeito no objetivo de gravar a marca da empresa. A Colombo foi novamente escolhida como a marca mais lembrada no Rio Grande do Sul, na pesquisa realizada anualmente pelo Jornal do Comércio. (JORNAL DO COMÉRCIO, 2005)

e) Canais Virtuais:

A empresa disponibilizou a partir de 2003, importantes investimentos em seu banco de dados, permitindo maior segurança e funcionalidade para os clientes virtuais, permitindo maior acesso à informações, melhor design das páginas. Segundo Blauth: “Com os novos aplicativos de Java sobre Oracle, disponível na rede, permitiram maior funcionalidade”.(BALIEIRO, 2004).

Também o canal “Colombo Virtual Shop” propõe agregar valor, através do conceito atendimento e relacionamento com os clientes, que conforme o site [www.lojascolombo.com.br], através de um consultor pode esclarecer todas as dúvidas sobre a compra, em quiosques estrategicamente localizados.

4.5.1 Considerações sobre Posicionamento das Lojas Colombo

Com relação às características do setor no sentido de obter vantagens por custos, podemos relatar que a economia de escala é preponderante para liderança em custos, principalmente pelo fato dos produtos comercializados serem homogêneos, e neste aspecto observamos um distanciamento muito grande, conforme tabela 3, na relação de faturamento e mesmo considerando o crescimento obtido nos últimos anos pela empresas líder e pela segunda colocada no ranking. Esta situação parece estar presente nas ações das Lojas Colombo, não focando com isso suas ações para esta direção.

A curva de aprendizado poderia ser uma barreira à entrada dos concorrentes fortes nos domínios na Colombo, no caso Região Sul, porém se observou que os concorrentes maiores

podem suprir esta dificuldade através de aquisições de redes locais, facilitando sua penetração em novas regiões.

Besanko; Drovane; Shanley, (2001) alerta para o risco de algumas empresas usarem o posicionamento definido por Porter como sendo “preso no meio”, pois não possuem a característica de líderes em custos, nem um posicionamento por diferenciação. Este pode ser o fator que explique esta possível mudança de perfil, pendendo para benefícios, dadas as dificuldades citadas acima, para a empresa efetivamente ser líder em custos.

As campanhas publicitárias procuram enfatizar aspectos como marca, imagem, procuram transmitir aos clientes o aspecto da experiência da compra, da realização pessoal e familiar ao adquirir produtos em suas lojas, através do atendimento diferenciado, da tecnologia empregada para oferecer o máximo de satisfação e conforto aos compradores.

Também reflete este objetivo de diferenciação quando vemos as Lojas Colombo disponibilizando lojas especializadas em linhas de produtos, mega lojas oferecendo todo conforto e segurança em um único local, possibilitando soluções, mais do que vendendo mercadorias, ampliando as alternativas de compras através de lojas virtuais e outros canais de distribuição.

Porter (1986) define duas formas básicas de posicionamento estratégico, competição por custos ou por benefícios. Percebemos nesta indústria, que as Lojas Colombo têm um posicionamento por benefícios. Mantém preços próximos aos de mercado, porém têm estratégias claras no sentido de diferenciar-se dos concorrentes agregando valor ao serviço para melhorar o benefício percebido de comprar na loja, ao invés, por exemplo, da Casas Bahia, onde têm seu foco na classe popular e o benefício vem quase que somente do baixo custo.

4.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE MAGAZINE LUIZA

A seguir relacionamos algumas ações da empresa Magazine Luiza, que sugerem a busca por vantagens em custos:

a) Busca por economia de escala: o crescimento e expansão da empresa, seja através de aquisições de redes menores ou abertura de novas lojas e pode ser resumido da seguinte forma, nos últimos anos:

- Em 2005, adquiridas as redes Madol e Base, sediadas em Santa Catarina, totalizando 79 lojas;
- Em 2004, adquirida rede Lojas Arno, no Rio Grande do Sul, com 51 lojas, além da abertura de 29 lojas;
- Em 2003, adquirida a Rede Líder, de Campinas, SP, com 18 lojas e mais 32 novas unidades.

De acordo com entrevista no Apêndice B, o plano de expansão vem sendo ousado nos últimos anos e não deve mudar para os próximos, já que os planos de expansão continuam mantidos.

Também no jornal Valor Econômico, FACCHINI (2005), relata as estratégias de crescimento da empresa ao aliar-se com grandes parceiros, como Unibanco e o americano Capital Group, com o intuito de capitalizar-se e estabelecer um plano ambicioso de expansão, conforme anexo C.

b) Economia de escopo: O Grupo Luiza possui uma vasta gama de opções para seus clientes em termos de serviços financeiros, utilizando as mesmas instalações e estrutura:

- Consórcio Nacional Luiza: empresa forte no segmento brasileiro de consórcios; atua no fornecimento de créditos para imóveis, eletroeletrônicos, automóveis e motocicletas de diversos valores.
- Garantia Plus: serviço de proteção ao produto adquirido pelo cliente; agrega um ano a mais de garantia, além daquela originalmente concedida pelo fabricante.
- Cred Seguro: seguro que protege o cliente no período de vigência em algumas situações inesperadas. Ex: desemprego, morte, invalidez.
- Multi Caixa: recebimento de contas de água, luz ou telefone nas lojas do Magazine Luiza.

- Grana Extra: empréstimo pessoal fornecido pelo Magazine Luiza em parceria com o Unibanco.

c) Curva de Aprendizado: A expansão da empresa em novos estados através de aquisições de redes tradicionais pode ser considerada uma forma de abreviar o período natural de conhecer o perfil dos clientes e dos próprios colaboradores. Também podemos destacar, conforme Magazine Luiza (2005):

“Magazine Luiza realiza mais duas contratações nas área de e-commerce e marketing”

Estas duas contratações têm como objetivo trazer profissionais experientes, com larga atuação no mercado para gerir duas áreas consideradas vitais; o site de comércio eletrônico, com objetivo de potencializar ainda mais as vendas e o marketing, cuja missão é fortalecer a marca da empresa.

d) Grandes Liquidações: campanhas do tipo “liquidação fantástica”, que vende cerca de 40 milhões de reais em apenas 6 horas, em que os descontos vão até 70% do preço de venda, criam uma imagem de loja que pratica preços baixos. Observamos o impacto criado por esta liquidação já tradicional em todo mês de janeiro, em que as filas contornam quarteirões, e as pessoas chegam a ficar 24 horas aguardando as lojas abrirem.

Outra campanha muito conhecida é a “Só Amanhã”, se caracteriza por oferecer um produto com preço bem abaixo da concorrência, um único dia, levando grandes filas às lojas na procura destes produtos. Este tipo de liquidação só funciona para quem tem tempo disponível, ou seja, não trabalha e está disposto a fazer fila.

4.6.1 Considerações sobre o Posicionamento do Magazine Luiza

As ações analisadas propõem uma intenção maior na competição por custos, onde ganhos de escala e escopo, curva de aprendizado e uma forte intensificação de ofertas, criando uma imagem de menor preço estão presentes na maior parte das estratégias identificadas.

O posicionamento por custos, tentando alcançar o líder deste mercado, com fortes ações que perseguem o volume para obter o espaço ocupado atualmente pelas Casas Bahia, parece estar presente nas decisões da empresa. O conteúdo da entrevista anexa, onde fica evidenciada a intenção de “não perder negócios”, permitindo autonomia para os gestores de loja decidir sobre descontos ou promoções para bater a concorrência, confirmam esta constatação.

Outra prova é o projeto de expansão iniciado há alguns anos em que saiu de um patamar de 265 milhões de dólares e 178 lojas em 2001 para 500 milhões de dólares e 333 lojas em 2004, entrando em novos mercados através, principalmente, de aquisições de pequenas redes em locais estratégicos.

Reforça esta idéia, a imagem de preço baixo enfatizada pelas liquidações diferenciadas, altamente divulgadas pela mídia. Para uma empresa que pretende competir por custos em seu segmento, precisa além de ter baixo custo, transmitir ao cliente esta impressão.

Ações que promovem ganhos de escopo também contribuem para esta conclusão, onde parcerias com grandes bancos, ampliam as opções de financiamento, além da oferta de crédito pessoal, venda de seguros e outros serviços financeiros, que normalmente são comercializados por agentes bancários e financeiras.

Ao mesmo tempo, não se percebe a busca por canais alternativos de venda ou mesmo a diferenciação da venda pela agregação de serviço, produtos mais caros e elaborados, ao contrário do que acontece com as Lojas Colombo, que conforme citamos anteriormente, tem esta estratégia como ponto forte em suas ações.

5 CONCLUSÃO

A escolha correta do posicionamento estratégico de uma empresa é fator decisivo de sucesso na sua gestão. A opção de competir por custos ou por benefício através de diferenciação, deve ser refletida nas ações da empresa no intuito de ampliar sua vantagem competitiva perante os concorrentes e melhorar, por consequência, sua rentabilidade.

O comércio varejista de bens duráveis no Brasil tem um perfil de participantes gigantes, em que estes atuaram fortemente na redução de custos via ganho de escala, objetivando ser mais competitivos. Este fato fica visível quando observamos o crescimento das principais redes, seja em número de filias ou em faturamento, porém a rentabilidade do setor, de modo geral não vem refletindo tal crescimento.

Os fundamentos econômicos discutidos no capítulo dois, através das teorias de M. Porter, mostraram-se presentes quando analisamos a indústria do varejo, onde podemos entender as ações e reações efetuadas pelos *players*, com o intuito de obter vantagens competitivas e melhorar seu desempenho.

A grande rivalidade existente nesta indústria, associada à entrada de novos competidores representam duas forças intensas, refletindo na dificuldade de crescer a rentabilidade, já que o crescimento se dá através de uma disputa ganha-perde, proporcionando por consequência a redução de margens.

O poder concedido aos compradores, com a disponibilização de mais pontos de venda, oferecendo opção de pesquisar preços, comparar oportunidades, também levaram ao maior acirramento da concorrência, dificultando as empresas integrantes desta indústria a obterem lucros.

As empresas analisadas demonstraram perfis diferentes na questão do posicionamento estratégico. A empresa Lojas Colombo posiciona-se numa estratégia de competição por benefícios, com ações direcionadas a aumentar gradativamente o valor agregado aos produtos e serviços, na tentativa de elevar suas margens. Realiza sua expansão, assim como as demais

grandes do setor, porém através de modelo de lojas diferenciadas, além de enfatizar itens como atendimento e alta tecnologia empregada nos processos internos.

A empresa Magazine Luiza demonstra uma tendência de busca de liderança por custos, onde o ganho de escala e de escopo são os principais direcionadores de suas estratégias de lucratividade. O projeto de expansão que vem realizando, aliado ao plano de continuar nos próximos anos este incremento de lojas, permite identificar esta intenção. A perseguição ao grande líder Casas Bahia parece ser o objetivo principal, além de passar uma imagem de preços baixos através de suas principais campanhas de vendas.

Certamente esta percepção não pode ser definitiva, considerando a dinâmica dos mercados, e que mudanças freqüentes em todos os segmentos afetam diversos setores de maneira simultânea, alteram perspectivas e redefinem as estratégias de negócio. No entanto, é importante que se entenda o que está acontecendo em determinada indústria, e que se possa tomar decisões acertadas em cada circunstância.

Acreditamos que este modelo de análise de indústria e posicionamento estratégico seja extremamente útil e produtivo na realização de novas avaliações, além de tratar-se de uma excelente ferramenta de apoio, na gestão das empresas em ambientes altamente competitivos como os atuais, já que permite identificar oportunidades e estratégias possíveis.

O trabalho pode ser expandido, numa análise que envolveria as demais empresas do grupo estratégico estudado, avaliando as potencialidades de estratégias para os líderes e demais empresas. Isso não foi realizado nesta pesquisa, pois exigiria comentar em detalhe as quatro empresas, o que a tornaria extensa demais.

REFERÊNCIAS

ANGELO, Cláudio F. de; SILVEIRA, José. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____; _____. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2003. V.7.

BALIEIRO, Silvia. **Lojas Colombo foi o destaque no RS**. São Paulo, abr. de 2003. p. 25. Disponível em www.infoexame.com.br. Acesso em 15 de nov. de 2005.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. [Site]. Brasília, 2005. Disponível em www.bndes.gov.br. Acesso em 10 de out de 2005.

BESANKO, D; DROVANE, D.; SHANLEY, M. **Economics of Strategy**. New York: Willey, 2001.

CAIXETA, Nely, **Era uma vez**. Exame, São Paulo, no. 664, p. 44 – 46. 17 de jun. 1998.

CARVALHO, Nelson. [Site]. São Paulo, 2005. Disponível em www.universia.com.br/investnews. Acesso em 20 de out.2005.

CASAS BAHIA. [Site]. São Paulo, 2005. Disponível em: www.casasbahia.com.br. Acesso em 20 de nov. de 2005.

DAY, George S. **Estratégia Voltada para o Mercado: Processos para a Criação de Valor Dirigidos ao Cliente**. São Paulo: Record, 1990.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. **A Dinâmica da Estratégia Competitiva**. São Paulo: Campus, 1999.

EXAME: Melhores e Maiores. São Paulo: Agosto, 1991. p. 46 – 65.

EXAME: Melhores e Maiores. São Paulo: Agosto, 1992. p. 46 – 65.

EXAME: Melhores e Maiores. São Paulo: Agosto, 1993. p. 66 – 85.

EXAME: Melhores e Maiores. São Paulo: Agosto, 1994. p. 70 – 89.

EXAME: Melhores e Maiores. São Paulo: Agosto, 1995. p.66 – 85.

EXAME: Melhores e Maiores. São Paulo: Agosto, 1996. p. 64 – 83.

EXAME: Melhores e Maiores. São Paulo: Julho, 1997. p. 65 – 85.

EXAME: Melhores e Maiores. São Paulo: Julho, 1998. p. 64 – 83.

EXAME: Melhores e Maiores. São Paulo: Julho, 1999. p. 76 – 95.

EXAME: Melhores e Maiores. São Paulo: Julho, 2000. p. 78 - 97.

EXAME: Melhores e Maiores. São Paulo: Julho, 2001. p. 84 - 103.

EXAME: Melhores e Maiores. São Paulo: Julho, 2002. p. 82 – 101.

EXAME: Melhores e Maiores. São Paulo: Julho, 2003. p. 82 – 101.

EXAME: Melhores e Maiores. São Paulo: Julho, 2004. p. 60 – 79.

EXAME: Melhores e Maiores. São Paulo: Julho, 2005. p. 52 – 71.

FACHINI, Cláudia. **Magazine Luiza cresce e chega mais perto do Ponto Frio**. Valor Econômico, São Paulo, 21 de fev. de 2006. Disponível em www.valoreconomico.com.br. Acesso em 10 de mar. 2006.

FERNANDES, Bruno Henrique Roca; **Administração Estratégica: da Competência Empreendedora à Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, Vivaldo. **Tudo Azul na Linha Banca**. Revista Fecomércio. São Paulo, Ago. de 2005, p. 24 – 26. Disponível em www.fecomercio.com.br. Acesso em 20 de out. de 2005.

GOMES, João Paulo. **O desconforto da líder**. Exame, São Paulo, no. 850, p. 48 – 49. 31 de ago de 2005.

GONZALIS, A.V. **O Foco no Cliente**. Revista da AGAS, ano 15, p. n.68-72, ago. 1996.

GUROVITZ, Hélio. **O poderoso Wall-Mart**. Exame, São Paulo, no. 848, p. 22 – 28. 03 de ago. de 2005.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HICKMAN, Craig R. **O Jogo da Estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1997.

HOOLEY, Graham J. **Posicionamento Competitivo: Como Estabelecer e Manter uma Estratégia de Marketing no Mercado**. São Paulo: Makron Books, 1996.

INSTITUTO DE PESQUISA AMPLIADA. Ipeadata. [Site]. São Paulo, 2005. Disponível em www.ipeadata.com.br. Acesso em 20 de dez. de 2005.

JORNAL DO COMÉRCIO. [Site]. Porto Alegre, 2006. Disponível em: www.jornaldocomercio.com. Acesso em 28 de mar. de 2005.

JORNAL PIONEIRO. [Site]. Caxias do Sul, 2005. Disponível em: www.clicrbs.com.br. Acesso em 20 de nov. de 2005.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LETHBRIDGE, Tiago. **A TAM voa Alto sem Rolim**. Exame, São Paulo, no. 848, p. 54 – 56. 03 de ago. de 2005.

LOJAS COLOMBO. [Site]. Farroupilha, 2005. Disponível em www.lojascolombo.com.br. Acesso em 10 de set. de 2005.

LONGARESI, Tânia. **O caminho**. Revista Fecomércio. São Paulo, Jun. de 2005, p. 30 – 32. Disponível em www.fecomercio.com.br. Acesso em 17 de set. de 2005.

MAGAZINE LUIZA. [Site]. Franca, 2005. Disponível em www.magazineluiza.com.br. Acesso em 18 de nov. de 2005.

MARTINS, Stela. **A Importância do Treinamento**. Revista Fecomércio. São Paulo, Abr. de 2005, p. 10 – 13. Disponível em www.fecomercio.com.br. Acesso em 17 de set. de 2005.

MORGADO, Mauricio; GONÇALVES, Marcelo M. **Varejo: Administração de Empresas Comerciais**. São Paulo: Atlas, 1997.

NALEBUFF, B.; BRANDERBURGUER, A. **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

NORTON, David P.; KAPLAN, Robert S. **Organização Voltada para a Estratégia**. 10. ed. São Paulo: Campus, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática**. São Paulo: Atlas, 2002.

PANKAJ, Ghemawat. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios: Textos e Casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 27. ed. São Paulo: Campus, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. 24. ed. São Paulo: Campus, 2003.

RUST, R.T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K.N. **O Valor do Cliente: o Modelo que Está Reformulando a Estratégia Corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SILVA, Clarissa Schuler da. **Competição Estratégica no Setor de Telefonia Móvel Celular no Estado do Rio Grande do Sul no Período de 1999 a 2001**. 2004. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Economia – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

SOUZA, M.G. de; SERRENTINO A. **Multivarejo na Próxima Economia**. São Paulo: Makron Books, 2002.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VARIAN, Hal R. **Microeconomia: Princípios Básicos**. 4 ed. São Paulo: Campus, 1999.

VISCARDI, Karen. **Casas Bahia aportará R\$ 20 milhões no RS**. Jornal do Comércio, Porto Alegre, no. P.12, 15 de set. de 2005. Disponível em : www.jornaldocomercio.com.br. Acesso em 15 de set. de 2005.

APÊNDICE A – Entrevista com Lojas Colombo

Entrevistado: Edeni Malta

Cargo: Diretor (Credifar)

Empresa: Lojas Colombo

Período: Março de 2006.

1) Fala-se muito hoje em comoditização no segmento eletrodomésticos e móveis, como a empresa vê esta situação? Existem alternativas para se obter sucesso no market share e manter/aumentar lucratividade?

a. De fato, a grande maioria dos produtos é de uma mesmice sem igual e daí a dificuldade em se diferenciar por produto, embora seja possível, em alguns nichos. Quando o que se vende é o mesmo produto que a concorrência comercializa, temos uma tendência natural de atuar na estratégia de preço, o que pode ser um caminho perigoso, então nós atuamos de três maneiras, para procurar fugir da canibalização de margem, a saber:

i. **Multicanal:** Embora, sejamos, de forma preponderante, uma rede de comercialização em massa, mas buscou-se a “especialização” em canais alternativas de venda, a exemplo de:

1. Lojas exclusivas “Autocenter”, destinado a venda de serviços associado a comercialização de pneus;
2. “Home Store”: Esta é uma loja diferenciada, onde você visualiza todas os ambientes montados como se estivesse em sua casa. Aqui, se comercializa todos os itens de um determinado ambiente (do talher ao televisor, passando pelos móveis);
3. “Mega Store”: Lojas no conceito de feiras, onde o fornecedor monta seus estandes no interior de uma de nossas lojas e, lá, você encontra todos os produtos da linha de comercialização de um determinado fabricante, inclusive, aqueles produtos onde a Colombo não comercializa usualmente em sua rede. Nestas lojas, os fabricantes fazem, oficialmente, seus lançamentos de novos produtos;
4. “Premium”: Loja destinada ao público “A e B”, pois apresentam apenas produtos “top” e de alto valor agregado.

5. “Virtuais”: Unidades pequenas, onde não dispõe de estoque locais e sua comercialização se dá, principalmente, por catálogos eletrônicos, ou seja, funciona como se fosse uma compra na internet só que de forma assistida. Estas lojas se adaptam em pequenos mercados, ou bairros mais distantes, mas que, para funcionarem, tem que haver uma forte marca dando segurança ao adquirente.
 6. “Convencionais” de rua: O grande volume de lojas destinado ao público em geral.
- b. **Atendimento:** Por incrível que pareça ainda atender bem é um diferencial e, nesta linha, estamos introduzindo conceitos de marketing de relacionamento nas nossas unidades para tornar a Colombo mais amigável e solícita, o que implica em constantes treinamentos a equipe de lojas.
 - c. **Serviços:** É fazermos parte da solução e não do problema: Entregarmos, conforme combinado, o produto certo na hora certa. É termos soluções de prazo e preço compatível com o perfil do cliente e, também, sermos uma espécie de socorro financeiro aos nossos clientes, quando se fala de falta de dinheiro. Neste particular, como a variável prazo e preço são administráveis é que se utiliza deste componente para trazer ao mercado de consumo aquele cliente de baixa condição econômica e que, por natureza, é carente de tudo. Este “conhecimento” desta categoria de clientes ainda é um diferencial às redes, como a nossa.

2) Percebe-se uma competição muito mais por custo do que diferenciação nos últimos anos neste setor. A empresa mantém esta intenção ou está procurando alternativas para fugir desta situação que tende a levar a igualdade entre as empresas concorrentes?

- a. Ao responder a questão anterior, parece que entrei na esfera desta aqui. Nós, em 2006 e 2005, por exemplo, em relação a 2004 melhoramos muito a rentabilidade por produto, o que não reflete no balanço por outras variáveis, que foram a solução societária, com um peso financeiro direto e fortíssimo, dentre outras. A pergunta é como foi feito isto?...Bem, a escala é um diferencial neste mercado e quando se cresce, a exemplo do ocorreu com a

Colombo, se busca no fornecedor parte deste ganho, além, da melhoria interna dos seus processos, com o propósito de aperfeiçoar a gestão e eliminar os desperdícios e evasão de receitas, a exemplo da introdução de modernas técnicas gerenciais, como *Credit Score*, no crédito; *Balanced Score Card*, alinhando a estratégia com as práticas diárias; *Orçamento matricial e Orçamento Base Zero*, ligado a gestão orçamentária; *Remuneração por resultados* (composto de variável mais participação nos resultados da Cia), enfim, a convergência destas atitudes tornaram a empresa mais rentável sem, no entanto, se diferenciar mercadologicamente.

- b. Um outro item, que fizemos, foi “remodelar” a Cia, ou seja, tornar as lojas mais atrativas e confortáveis e daí mudamos as cores, o *layout*, enfim, uma empresa não pode envelhecer, já que isto deve ser apenas um privilégio das pessoas.

3) É possível convencer o cliente que preço não é o principal numa relação de compra? Como se pode fazer isso?

- a. Nós ainda acreditamos nisto, de que preço é apenas um dos componentes da decisão de compra. A compra, em grande parte, tem um elemento emocional mais importante: O impulso!... Que associado a necessidade e ao planejamento são elementos determinantes para a escolha do fornecedor do bem/serviço.
- b. Por outro lado, se conseguimos transmitir a segurança do que o pacto da compra/venda será cumprido e que aquela escolha foi a melhor solução dentro da condição econômica de ambos (vendedor/comprador) e que, se algo der errado, terá a assistência necessária, seguramente, você ainda foge da variável preço. É nisto que acreditamos e estamos praticando com um relativo sucesso.

4) Entre as cinco forças, a seguir mencionadas, qual a que mais influencia este segmento, em sua opinião? (poder dos fornecedores, poder dos compradores, rivalidade entre os atuais concorrentes, ameaça de substitutos e entrantes em potencial)

Por que é mais forte? Em que aspecto?

Todas estas variáveis são importantes neste segmento mas, seguindo o movimento que houve no sistema financeiro e, posteriormente, no ramo

supermercadista está, da mesma forma, ocorrendo com eletrodoméstico: A concentração em grandes *players*: Bahia, Ponto Frio, Luiza, Colombo e Cem nas regiões Sudeste e Sul, logo, a concorrência tende a se acirrar, cada vez mais.

Este poder concentrado nas mãos de grandes comerciantes pressionará os tradicionais fornecedores, inclusive, buscando alternativas de fornecimentos externos (importações) e surge, em paralelo, o poder das marcas próprias.

Se o poder dos fornecedores está controlado e do mercado está limitado a sua capacidade de consumir o que, no Brasil, ainda há grandes espaços para consumo, em face das grandes carências de bens duráveis nos lares brasileiros, mas há uma outra variável limitadora de crescimento: Renda que, por sua vez, está subordinada ao crescimento sustentável da economia.

A variável renda tem sido contornada pela flexibilização do crédito adequando-se as condições do consumidor, logo, ainda há um espaço ao crescimento, pois, cada vez mais, com a estabilidade econômica e o aumento da oferta de crédito ascende ao mercado uma nova faixa de adquirentes: Classes “D, E e F”.

Decorre disto, portanto, de que a variável concorrência é a mais importante neste momento (e nem estamos falando de canais “não convencionais”, a exemplo de hipermercados, internet, etc, que concorrem direto).

Os atuais grandes *players* estão fortalecidos por associações com grandes bancos, o que os tornam ainda mais fortes para competir e existe uma outra ameaça no médio prazo: O ingresso de grandes varejistas mundiais no Brasil, a exemplo de Circuit City, Best Buy, Ikea, Tesco e do próprio Wall Mart, que ainda engatinha no Brasil. Estas ameaças aumentarão, de forma considerável, a concorrência no mercado doméstico.

Outras Informações:

- a) Qual o investimento em publicidade da empresa? (% sobre venda)
 - a. 3% da venda mercantil, incluindo a propaganda cooperativada.
- b) Planos de expansão? Em que estados?
 - a. Neste momento, estamos avaliando os caminhos à expansão, mas, seguramente, a Colombo seguirá crescendo e estamos avaliando, inclusive, mercados alternativos como o Centro-Oeste, onde a concorrência segue mais

pacífica, e interior de SP e MG, que é o caminho natural de nossa expansão dado a já existente logística de entrega e de mídia instalada.

APÊNDICE B - Entrevista com Magazine Luiza

Entrevistado: Anderson Pereira

Cargo: Gerente de Expansão da Rede

Período: Janeiro de 2006.

1) Considerando as alternativas das empresas em competir por Custos ou Diferenciação, você acha que o cliente Magazine Luiza estaria disposto a pagar mais para ter mais conforto na hora da compra?

Embora os clientes sempre valorizem boas instalações, conforto e praticidade na hora da compra, e principalmente agilidade no crediário, nota-se uma maior preocupação ainda, na maioria dos casos com preços.

Alternativas de pagamento por carnês, cheques pré-datados, cartões de crédito, possibilitando maior prazo e diluindo o valor das parcelas são preocupações frequentes dos clientes. Condições sem cobrança de juros proporcionam bons resultados de vendas.

A questão de conforto parece estar em segundo plano, logicamente existem exceções.

2) O cliente pagaria mais por obter mais conhecimento dos consultores de vendas, como especificações técnicas avançadas dos produtos?

Existem os casos de vendas mais elaboradas vendas com perfil técnico, mas isso representa um percentual baixo no contexto geral. A maioria dos produtos comercializados pode ser resolvido com uma equipe com conhecimento médio suficiente para dirimir dúvidas.

Numa situação cotidiana, não verificamos que os clientes estariam dispostos a desembolsar mais valor para tal finalidade.

3) A empresa tem o hábito de cobrir preços da concorrência?

Temos uma política agressiva em preços e condições de pagamento, onde nossas lojas têm boa autonomia para gerenciar preços, descontos, política de prazos.

O principal trunfo neste sentido é a remuneração variável dos nossos colaboradores, em que partindo do preço de tabela, os descontos concedidos representam redução no

valor das comissões, porém não impedem sua realização. Em alguns casos os gerentes de loja têm autonomia em fechar negócios com margem negativa.

Compõe a remuneração variável, margem de contribuição gerada pelas vendas, percentual de inadimplência, atingimento de metas, entre outras.

4) Quem é considerado o maior concorrente do Magazine Luiza?

Atualmente o maior concorrente são as Casas Bahia sem dúvida, muitos cliente que eventualmente não compram conosco, acabam comprando lá.

Também sua política agressiva de preços e número de lojas em quase todas as cidades em que temos lojas, acaba competindo mais diretamente conosco.

5) Qual o objetivo de expansão da rede para os próximos anos?

Em 2005 incorporamos 97 novas lojas através de aquisições de redes menores e parte de maneira orgânica.

Nossas metas são continuar neste ritmo nos próximos anos, segundo nosso Diretor Frederico Trajano em entrevista ao Valor Econômico, “nossa meta é abrir 100 lojas em 2006 e 2007”.

6) Qual o investimento médio em publicidade e propaganda?

Em média estamos investindo 4% do faturamento nesta rubrica. Parte deste valor é arrecadado através de um percentual cooperado com nossos principais fornecedores.

ANEXO A – Entrantes no mercado de bens duráveis

Carrefour 

É lá que a gente vai encontrar.

De 14 a 28/2

ELETRO.
O CARREFOUR
SABE O QUE ESTÁ
NA SUA CABEÇA.

**TUDO EM 12X NO
CARTÃO CARREFOUR.** 

TV LCD 32PF5320**
PHILIPS
32"    
HDTV Ready
~~De: 8.999,00~~
Por: 7.999,00 cada
ou 12x:
799,90 

As Flat TVs são avançadas em todos os sentidos. A experiência do design atinge a liderança tecnológica para oferecer a você um produto que não deixa a uma experiência visual inesquecível. Há uma Flat TV perfeita para a sua sala, para o seu gosto. Monitor LCD WXGA de alta definição: 1.366 x 768 pixels Monitor HDTV: para melhor qualidade de imagem de sinais HDTV. O Digital Crystal Clear fornece imagens vibrantes, com qualidade de cinema. 3D Comfilter: separa as cores, o que resulta em uma imagem com mais definição. Virtual Dolby Surround: para uma experiência de áudio envolvente. Picture-In-Graphics: visualiza o conteúdo do computador em uma segunda janela na TV. Entrada para PC: para você usar sua TV também como monitor de computador. HDMI: para conexão digital de alta definição.

TV de Plasma 42PX4RV**
LG
42"    
Widescreen
À vista: 9.999,00 cada
ou 12x:
999,90 

DVD Portátil c/ Tela LCD PET700*
PHILIPS
CD-RW - DVD Vídeo - MP3
LCD 7" - JPEG
À vista: 1.199,00 cada
ou 12x:
99,92 

ARREPIA BRASIL!

Venda sob encomenda.

Fonte: Jornal Pioneiro.

ANEXO B – Entrantes no Mercado de Bens Duráveis

LANÇAMENTO
Neve 50m
Muito mais
Papel por Rolê
Neve
50m
por rolê
= 200m

Amoz Blue Villa
7kg
1,19
por unidade

DE POR:
Conjunto de Panelas
Inox 8 Peças e Tampa
de Vidro Importado
6x de **14,83**
sem juros no Cartão BIG
e nos cartões de crédito
~~DE: 99,00~~
POR: 89,00

Margarina
Daily
Tradicional
Light 500g
2,15
por unidade

2 Un. Margarina
Daily Tradicional
Light 500g
**+ 1 CENTAVO
LEVA**
1 Un. Margarina
Daily Olio 200g

TV 20" CCE HPS 2086
Decodificador de Legendas
DAP
10x sem juros de
74,90
no Cartão BIG e nos cartões de crédito
à vista **749,00**

De 01 a 13/03/2006

Até 40 dias

BIG
Multi
CARD

**sem juros*
para pagar**

Até 40 dias
sem juros
para pagar
seu mundo
está no BIG

Fonte: Jornal Pioneiro.

ANEXO C – Estratégias de Crescimento do Magazine Luiza

MAGAZINE LUIZA CRESCE E CHEGA MAIS PERTO DO PONTO FRIO

- Há 5 anos, Magazine Luiza era só uma rede do interior de SP - faturamento em torno de R\$ 500 MM em 2000.
- Rede mudou cenário: aliou-se a 3 sócios poderosos - fortaleceu seu caixa e ascendeu ao 3º lugar no ranking de eletrodomésticos.
- 1º parceiro: Unibanco - comprou 50% da financeira LuizaCred, em 2001.
- 2º parceiro: fundo americano Capital Group - comprou 12% do capital da varejista paulista por R\$ 120 MM no ano passado.
- Em dezembro, firmou joint venture com a Cardif, para a LuizaSeg.
- Com recursos, Magazine Luiza comprou redes menores no RS, SC e SP e já está encostando, em tamanho, no Ponto Frio.
- No ano passado, faturou R\$ 1,945 bi (+42% sobre 2004) e incorporou 97 lojas.
- Meta é abrir 100 lojas por ano em 2006 e 2007, seja por meio de aquisições ou organicamente.

Fonte: FACCHNI (2006)

