

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

EVANDRO LA MACCHIA DA SILVA

**UM MODELO DE REDE DE LOJAS DA PRÓPRIA INDÚSTRIA:  
ESTUDO DE CASO EM INDÚSTRIA DE REVESTIMENTOS  
CERÂMICOS**

FLORIANÓPOLIS  
2001

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

EVANDRO LA MACCHIA DA SILVA

**UM MODELO DE REDE DE LOJAS DA PRÓPRIA INDÚSTRIA:  
ESTUDO DE CASO EM INDÚSTRIA DE REVESTIMENTOS  
CERÂMICOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.  
Área: Gestão de Negócios

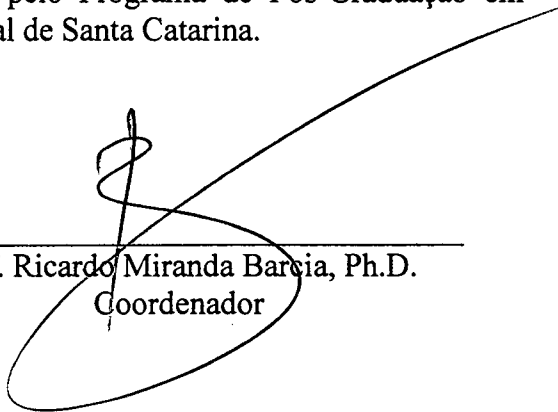
Orientador: Idone Bringhenti

FLORIANÓPOLIS  
2001

EVANDRO LA MACCHIA DA SILVA

UM MODELO DE REDE DE LOJAS DA PRÓPRIA INDÚSTRIA:  
ESTUDO DE CASO EM INDÚSTRIA DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS

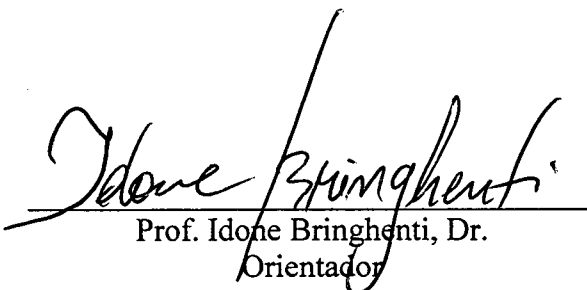
Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.



---

Prof. Ricardo Miranda Barçia, Ph.D.  
Coordenador

Banca Examinadora:



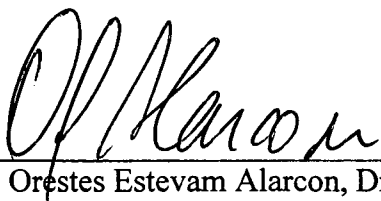
---

Prof. Idone Bringhent, Dr.  
Orientador



---

Prof. Antonio Pedro Novaes de Oliveira, Dr.



---

Prof. Orestes Estevam Alarcon, Dr.

## Ficha Catalográfica

SILVA, Evandro La Macchia da.

Um modelo de rede de lojas da própria indústria: estudo de caso em indústria de revestimentos cerâmicos. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001.

xi, 74 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Área: Gestão de Negócios)

Orientador: Idone Bringhenti

1. Rede de lojas 2. Análise competitiva 3. Revestimentos cerâmicos

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

## AGRADECIMENTOS

A DEUS, autor e orientador da minha vida.

Ao Professor Idone Bringhenti, pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho. Pelo apoio ao seu resultado prático e aplicável.

Ao Professor Orestes Estevam Alarcon, incansável no seu empenho de aproximar a universidade das necessidades desta parte da sociedade que são as nossas empresas.

Aos autores das obras clássicas aqui citadas, pela sua disposição de deixar registrados seus pensamentos que deram suporte aos pensamentos deste trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

Aos grupos Shell pelo seu investimento na minha formação profissional e Portobello pela confiança a mim creditada na implantação do negócio.

À minha esposa Ângela e aos meus filhos Isabel e Daniel, pelo apoio e compreensão neste período de ausência em prol deste trabalho.

Uma vida longa e próspera é um dos mais caros ideais da humanidade. Desde o início dos tempos, temos buscado o elixir da longevidade, mas e quanto as nossas organizações? Como podemos assegurar que empresas – justamente o legado dos nossos esforços sociais e econômicos – prosperem ao longo dos séculos?

Arie de Geus

## SUMÁRIO

<u>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</u> .....	ix
<u>RESUMO</u> .....	x
<u>ABSTRACT</u> .....	xi
<u>1. INTRODUÇÃO</u> .....	1
<u>1.1 PROBLEMA E JUSTIFICATIVA</u> .....	1
<u>1.2 OBJETIVO</u> .....	3
<u>1.3 MATERIAIS E MÉTODOS</u> .....	3
<u>1.4 ESTRUTURA</u> .....	4
<u>2. ANÁLISE COMPETITIVA DOS SETORES EM ESTUDO</u> .....	5
<u>2.1 TEORIA DA ANÁLISE: TEORIA DAS 5 FORÇAS DE PORTER</u> .....	5
<u>2.2 ANÁLISE COMPETITIVA DA INDÚSTRIA DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS NO BRASIL</u> .....	6
<u>2.2.1 AMEAÇA DE NOVOS CONCORRENTES</u> .....	7
<u>2.2.2 O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES</u> .....	9
<u>2.2.3 O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES</u> .....	10
<u>2.2.4 AMEAÇA DE PRODUTOS OU SERVIÇOS SUBSTITUTOS</u> .....	11
<u>2.2.5 RIVALIDADE ENTRE COMPETIDORES</u> .....	11
<u>2.3 ANÁLISE COMPETITIVA DA DISTRIBUIÇÃO DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS NO BRASIL: ÊNFASE NO VAREJO</u> .....	13
<u>2.3.1 AMEAÇA DE ENTRADA</u> .....	20
<u>2.3.2 FORNECEDORES PODEROSOS</u> .....	22
<u>2.3.3 O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES</u> .....	22
<u>2.3.4 PRODUTOS OU SERVIÇOS SUBSTITUTOS</u> .....	23
<u>2.3.5 RIVALIDADE ENTRE COMPETIDORES</u> .....	24
<u>3. MODELO DE REDE DE DISTRIBUIÇÃO E ESTUDO DE CASO</u> .....	28
<u>3.1 CASOS INTERNACIONAIS</u> .....	28
<u>3.2 DEFINIÇÃO DO CLIENTE ALVO</u> .....	28
<u>3.2.1 CLASSE SOCIAL</u> .....	29
<u>3.2.2 NÍVEL DE RENDA</u> .....	30
<u>3.2.3 GRAU DE INSTRUÇÃO</u> .....	30
<u>3.2.4 VALORES</u> .....	30
<u>3.3 OS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS DE MERCADO</u> .....	31
<u>3.3.1 LOCALIZAÇÃO PRIVILEGIADA</u> .....	31
<u>3.3.2 EXPOSIÇÃO E AMBIENTAÇÃO DIFERENCIADAS</u> .....	32
<u>3.3.3 LOGÍSTICA DE ENTREGA</u> .....	32
<u>3.3.4 PROJETO PERSONALIZADO</u> .....	32
<u>3.3.5 ATENDIMENTO ESPECIALIZADO</u> .....	32
<u>3.3.6 PORTIFÓLIO DE PRODUTOS EXCLUSIVOS</u> .....	32

<u>3.3.7 SERVIÇO DE ASSENTAMENTO</u> .....	33
<u>3.4 ESTRUTURA OPERACIONAL DA REDE DE LOJAS</u> .....	33
<u>3.4.1 TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO NO RELACIONAMENTO COM O FORNECEDOR</u> .....	34
<u>3.4.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO DO PONTO DE VENDAS</u> .....	36
<u>3.4.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE</u> .....	39
<u>3.5 O FRANQUEADOR</u> .....	44
<u>3.5.1 ESTRUTURA DE OPERAÇÕES E VENDAS</u> .....	45
<u>3.5.2 ESTRUTURA DE MARKETING</u> .....	45
<u>3.5.3 ESTRUTURA DE FINANÇAS E INFORMÁTICA</u> .....	51
<u>3.5.4 ESTRUTURA DE EDUCAÇÃO E TREINAMENTO</u> .....	52
<u>3.5.5 ESTRUTURA DE PRODUTOS</u> .....	54
<u>3.6 EMPREENDEDOR DO MODELO – O FRANQUEADO</u> .....	54
<u>4. CONCLUSÕES</u> .....	59
<u>4.1 PREÂMBULO</u> .....	59
<u>4.2 CONCLUSÕES SOBRE A INDÚSTRIA DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS</u> ..	59
<u>4.3 CONCLUSÕES SOBRE O VAREJO DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS</u> ..	61
<u>4.4 CONCLUSÕES SOBRE O MODELO DE REDE DE LOJAS PROPOSTO</u> .....	63
<u>ANEXOS</u> .....	66
<u>REFERÊNCIAS</u> .....	74



## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

FIGURA 1: PERFIL DO CLIENTE – LOJA ESPECIALIZADA

FIGURA 2: PERFIL DO CLIENTE – LOJA MULTIMARCA

FIGURA 3: GRAU DE INSTRUÇÃO – LOJA ESPECIALIZADA

FIGURA 4: GRAU DE INSTRUÇÃO – LOJA MULTIMARCA

FIGURA 5: UTENSÍLIOS – LOJA ESPECIALIZADA

FIGURA 6: UTENSÍLIOS – LOJA MULTIMARCA

FIGURA 7: QUESTIONÁRIO ANEP

## RESUMO

Muito acima do desafio de produção, nos anos 90 e na entrada do novo século, o maior desafio da indústria tem se mostrado ser a sua capacidade de colocação de sua produção no mercado consumidor. O desafio da venda tem sido extremamente maior que o de produzir. Uma das novas soluções utilizadas para alavancagem da capacidade de vender é a entrada da indústria no varejo, formando e administrando sua própria rede de lojas.

Objetivos . Conceber e validar um modelo de rede de lojas de produtos e serviços para a indústria de revestimentos cerâmicos: Estudo de caso.

Apresenta-se então: (1) análise do cenário o competitivo da indústria de revestimentos cerâmicos; (2) análise do cenário competitivo do varejo de revestimentos cerâmicos; e (3) proposta de criação de uma rede de lojas para a indústria de revestimentos cerâmicos como diferencial competitivo.

Fundamentos Teóricos. As análises acima citadas foram feitas a luz do pensamento de Michael Porter – teoria das cinco forças – e a estrutura de negócios proposta como solução, que é a rede de lojas, foi fundamentada em pensamentos de autores clássicos como Peter Druker, Philip Kotler, Arie de Geus e outros. Também foram utilizados os Relatórios de Análise Setorial da Indústria Cerâmica e do Varejo de Material de Construção, ambos da Gazeta Mercantil.

Método. Após a análise competitiva apresenta-se o estudo de caso de uma rede de lojas de revestimentos cerâmicos da própria indústria.

Resultados. Após a implantação das primeiras 65 lojas nas principais cidades do país e em todas as suas regiões, a exposição da marca da referida indústria se ampliou significativamente, seus produtos passaram a ter melhor apresentação junto ao público formador de opinião, quer sejam os especificadores quer sejam os consumidores da classe A e B, que procuram este tipo de loja aqui analisada. A rede de lojas aproximou significativamente a indústria do consumidor de seus produtos. Esta rede tem por fim escoar 30% da produção da indústria destinada ao mercado nacional.

Conclusão. A proximidade do consumidor final da indústria fez com que suas tomadas de decisão se tornassem muito mais assertivas, colocando-a em vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

## ABSTRACT

Introduction – Far beyond the challenge of production, in the nineties and the beginning of the new century, the greatest challenge of the industry has proved to be its capacity of introducing its production into the market. The challenge of selling has shown to be a lot bigger than the one of producing. One of the new solutions that has proved efficient is the entrance of the industry in the retail, forming and administrating its own store chain.

Objective – Conceive and validate a model of store chain of products and services for the tile industry: study of case.

It is so presented: (1) Analyze the competitive scenario of the tile industry; (2) analyze the competitive scenario of tile retail and (3) the proposal of creation of a store chain for the tile industry as a competitive advantage for the referred industry.

Theoretical Fundamentals – The analysis above cited was done in the light of the thoughts of Michael Porter – Theory of the five forces – and the business structure proposed as a solution, that is the store chain, will be based in thoughts of classic authors such as Peter Drucker, Philip Kotler, Arie De Geus and others. Reports of Industry Analysis of the tile Industry and the construction Material Retail, both launched by Gazeta Mercantil, will also be used.

Method – After competitive analysis the study of case of an industry store chain of tiles is presented.

Results – After the installation of the first 65 stores in the country main cities and all of its regions, the exposure of the referred industry brand increased significantly, its products having a better presentation to the opinion forming public, either the specifiers or the consumers of class A and B who look for this type of store, analyzed in this work. The store chain got the industry significantly closer to the consumer of its products. This chain has the goal of flowing 30% of the industry production destined to the national market.

Conclusion – The proximity of the final consumer with the industry caused its decision making process to become more assertive putting it in competitive advantage in relation to its competition.

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

A velocidade de mudanças no varejo tem levado os participantes deste segmento, quer sejam as indústrias, as redes de lojas, os serviços, ou seja, toda a cadeia, à necessidade de reposicionamento de seus negócios com o fim de os preservar.

Como cita Drucker (1995, p.63), “A unificação econômica européia esta paralisada na manufatura e finanças. No varejo porém, onde ninguém esperava, a unificação econômica está galopando por toda a Europa.”

Uma das mais claras razões disto tem sido a segmentação no consumo provocada pela segmentação dos consumidores que tem forçado à indústria a produzir produtos e serviços específicos para grupos de consumidores cada vez mais específicos e em momentos de compra também específicos. “A empresa que pratica marketing de segmento reconhece que os compradores diferem em seus desejos, poder de compra, localizações geográficas, atitudes e hábitos de compra” (Kotler, 1998, p.226).

Enfocar os clientes certos, no momento e local certo é uma estratégia ligada à questão de sobrevivência do negócio; enfocar o cliente para poder enfocar os esforços organizacionais sejam eles de recursos humanos, logísticos, comerciais ou tecnológicos. Vemos ainda que a expansão de mídias e de canais de distribuição tem levado ao término do muito utilizado marketing de massa (Kotler, 1998, p.226).

A última nova observada é a tentativa da indústria em tratar a questão da distribuição de maneira também segmentada. Amplia-se a idéia de distribuição única e surgem análises de utilização de multicanais, que vão desde rede de lojas especializadas, lojas multiprodutos, lojas multifornecedores, representações, franquias até, recentemente, distribuição via comunicação eletrônica.

Esta tendência de busca de canais de distribuição segmentada, já vai sendo notada em mercados mais maduros localizados em grandes centros de consumo da Europa, da América do Norte e também em nosso país, notadamente em cidades de grande porte como São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Não respeitam fronteiras empresas que se utilizam de meios eletrônicos de comércio, que focam suas ofertas em consumidores que possuem na sua rotina de vida a utilização de computadores pessoais.

À medida que o mercado se globaliza, estas tendências vão se consolidando no país, principalmente com a chegada de novos competidores advindos de todos os continentes, com formas de posicionamento competitivo diferentes dos tradicionais à que estamos

acostumados a conviver. “Hoje, nenhum país pode permanecer isolado da economia mundial. Se fechar seus mercados à concorrência estrangeira, seus cidadãos pagarão muito mais por bens de qualidade inferior. Mas, se abrirem seus mercados, enfrentarão concorrência severa e muitas de suas empresas locais sofrerão” (Kotler, 1998, p.13). Este é o dilema que se instala, como atender a consumidores locais, que circulam fisicamente ou por meios eletrônicos por mercados globais, com empresas e estratégias puramente locais.

Aumenta-se a competitividade e por conseqüência direta a necessidade de competências específicas que forneçam as condições básicas de sobrevivência a curto, médio e longo prazo para a indústria.

Um dos caminhos discutidos e observados pela indústria como área de busca de diferenciais é a criação de rede própria de distribuição, notadamente rede de lojas de varejo, que em regra levam suas marcas, com o fim de garantir que o ponto de vendas esteja concentrando todas as suas atenções em atender o segmento de consumidores eleito como alvo, com produtos e serviços específicos da referida indústria. Existe na realidade, nos nossos dias, uma clara transferência de poder de fabricantes para grandes varejistas, Kotler (1998, p.13), e uma forma de participar deste movimento é a entrada de fabricantes no varejo.

Este modelo de rede própria já utilizado há muito pelo mercado financeiro, pela indústria de petróleo e pela indústria automobilística, exemplos clássicos e consolidados, vai sendo utilizado por novos segmentos como, o de artigos esportivos, livros, alimentação, cosméticos, vestimentas, calçados, móveis, materiais de decoração etc.

Um dos desafios que se apresenta é saber se determinada indústria consegue fornecer um *mix* de produtos e serviços que venha a sustentar um negócio de varejo, individualmente falando. Parte desta pergunta tem sido respondida na própria formação da rede, que à medida que vai se consolidando, agrega vantagens competitivas às unidades do negócio que, em regra, um ponto de vendas solitário dificilmente alcançaria. Surgem também alianças estratégicas entre diferentes fabricantes com o fim de complemento do mix da rede com produtos e serviços sinérgicos, quanto principalmente, ao momento da venda.

Na indústria de revestimentos cerâmicos internacional surgem redes de lojas exclusivas, que claramente põem seus respectivos fornecedores em vantagens competitivas, em mercado de disputa pelo cliente cada vez mais acirrada.

Nomes como da americana Daltile, da espanhola Porcelanosa, da japonesa Inax e da mexicana Interceramic, vão se destacando à medida que suas redes de lojas especializadas se consolidam.

Que aspectos devemos então observar para a introdução no país deste tipo de rede de varejo, qual seu melhor posicionamento, qual deve ser sua relação com a indústria, sua proprietária ou franqueadora, e que diferenciais vão lhe garantir a rentabilidade

necessária a sua sobrevivência no mercado? Perguntas que vamos estar respondendo nesta dissertação.

Vamos focar nosso estudo no caso das lojas especializadas em vendas de revestimentos cerâmicos.

## 1.2 OBJETIVO

Conceber e validar um modelo de rede de lojas de produtos e serviços para a indústria de revestimentos cerâmicos: estudo de caso.

## 1.3 MATERIAIS E MÉTODOS

A estrutura da dissertação segue um pensamento lógico, que na medida em que avançam os capítulos o foco de estudo vai se fechando. Primeiro avaliamos a indústria de cerâmica desde os seus conceitos da produção ao atingimento do mercado, a seguir o segmento de varejo dedicado a oferta do produto ao consumidor final, e por fim o cliente alvo e uma solução de o alcançarmos através de uma rede de lojas especializadas, que é o foco de estudo da presente dissertação.

A análise do cliente foi montada a partir da necessidade imposta pela segmentação dos consumidores, e por conseqüente necessidade de segmentação de canais de cobertura de mercado. Esta necessidade está baseada nas mudanças de hábitos e costumes pelas quais todos nós temos passado, pelas mudanças que nossa sociedade vem sofrendo.

A partir do cliente fez-se então análise competitiva da indústria cerâmica nacional e suas influências internacionais, onde através da teoria das cinco forças de Porter fomos estratificando cada aspecto competitivo da referida indústria. Suas fraquezas e forças, sua maneira de se inter-relacionar, e principalmente sua estratégia de ocupação de mercado.

Segue-se então o estudo do segmento de varejo, um dos canais por onde se escoia a produção de revestimento cerâmico do país. Junto a ele a indústria cerâmica também se utiliza da venda direta às construtoras e do canal de exportação. Estes dois últimos não serão objeto de apreciação do presente estudo. Nos aprofundamos no varejo de material de construção através do uso da análise competitiva de Porter em que da mesma forma que fizemos na indústria, nos aprofundamos também, focando principalmente os negócios dos *home centers* e das novas lojas especializadas, suas vantagens competitivas, suas transformações e seu posicionamento junto principalmente a fornecedores e consumidores.

Finalmente focamos no estudo de caso das lojas especializadas em venda de revestimento cerâmico, seu cliente alvo, seu posicionamento de mercado, seus diferenciais competitivos, e principalmente seus principais aspectos operacionais, como os franqueados e sua relação com o franqueador, a franqueadora, a estrutura de marketing, os sistemas operacionais das lojas.

Foram utilizados dois grandes estudos de mercado publicados em 1999 e 2000 pela Gazeta Mercantil, os chamados Panorama Setorial, sendo no primeiro analisada a Indústria Cerâmica (volumes I e II) e no segundo o Varejo de Material de Construção.

Fora isto, tomamos como estratégia, concentrarmos o embasamento teórico em autores clássicos da administração moderna e de renome internacional como Peter Drucker para administração geral, Michael Porter para análise competitiva, Philip Kotler para marketing, Tom Peters para inovação, Benson Shapiro para relações com clientes, Peter Senge para educação das organizações, Jack Trout e Arie De Geus para novos posicionamentos e pensamentos estratégicos das empresas. Da maioria destes autores, tivemos oportunidade de ler suas obras, como também assistir a seminários de onde tiramos pensamentos para a dissertação.

Lançamos mão também para a base teórica da dissertação, de materiais de outras pós-graduações, como o PDE da Fundação Dom Cabral, Seminário de *Pricing* do grupo Shell e o curso de Estratégia Competitiva da Sociedade de Desenvolvimento Empresarial.

Além disto, usamos conceitos que foram sendo conhecidos através da participação em mais de 40 outros cursos e seminários, longas discussões com consultores de renome de dentro e fora do país, conceitos estes aplicados ao longo de 18 anos de vida profissional neste campo.

## 1.4 ESTRUTURA

Após este capítulo introdutório, o Capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica para o estudo de mercado, baseado na teoria da análise competitiva de Porter (1986), seguindo-se então à aplicação da teoria na indústria de revestimentos cerâmicos e no varejo de revestimentos cerâmicos.

No Capítulo 3 estaremos apresentando o modelo de lojas especializadas em venda de revestimentos cerâmicos – o estudo de caso. Nele citaremos casos internacionais, definiremos o cliente alvo desta rede, o posicionamento de mercado que esta deve ter, o franqueador que neste caso proposto é a indústria, e finalmente o empreendedor e operador da loja que é o franqueado.

No Capítulo 4 são apresentadas e discutidas as conclusões e os resultados de uma indústria possuir sua própria rede de varejo. Por fim colocam-se os anexos e as referências.

## 2. ANÁLISE COMPETITIVA DOS SETORES EM ESTUDO

### 2.1 TEORIA DA ANÁLISE: TEORIA DAS 5 FORÇAS DE PORTER

Objetivo – Apresentação da teoria de análise competitiva de Porter.

O ponto central do pensamento de Porter sobre as questões competitivas, é o de que uma série de fatores é responsável pelos sucessos ou insucessos dos empreendimentos. Nossas mentes simplistas, e normalmente de pensamento cartesiano, tentam determinar qual a razão única para os resultados das empresas. Embora possa haver predominância de um ou mais fatores, sem dúvida é o conjunto deles e sua inter-relação que determinará os resultados dos negócios. Porter os define como as forças competitivas que relataremos a seguir para, após este tópico, aplicá-las tanto à indústria de revestimento cerâmico como às unidades de varejo que o revendem.

Outra questão que se levanta é que o desempenho de qualquer empresa não é resultado de um comportamento absoluto da organização, mas é resultado do desempenho médio de todo o setor e do desempenho relativo da empresa no seu setor. O corpo executivo de uma empresa pode estar realizando todos os esforços necessários para seu bom desempenho, e não alcançar o êxito esperado por seus acionistas, por questões estruturais que estão fora dos muros da empresa e de seu setor. Exemplo mais corriqueiro disto é o lançamento de um produto substituto com a força de excluir e substituir um outro, e por conseqüência sua empresa e em algumas vezes um setor por inteiro.

Porter define em cinco as forças competitivas, que são: a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de produtos e serviços substitutos e a rivalidade entre os atuais concorrentes. “O conjunto destas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido” (Porter, 1986, p.22). Atualmente nos EUA, considera-se uma empresa sadia aquela que possui 13% de retorno sobre o capital investido (Porter, 1999b).

– Ameaça de novos entrantes – esta força depende diretamente das barreiras de entrada existentes e da resistência que os *players* já instalados farão ao novo entrante. Lembramos que novos entrantes sempre farão esforços novos, muitos não convencionais ao setor, com recursos advindos de outras áreas e, em uma economia globalizada, de outros países, na direção de ocupação de fatia do mercado. No nosso país, um exemplo recente que tomou vulto na mídia, foi o caso de um banco entrando no ramo das cervejas. Isto mudou completamente o quadro competitivo do setor.



A vontade das empresas de cruzar antigas barreiras geográficas, tem aumentado significativamente, principalmente em empresas oriundas de mercados mais maduros e por consequência marcados por margens mais estreitas. São seis as principais fontes de barreiras de entrada: a economia de escala, a diferenciação do produto, a exigência de capital, desvantagem de custo independente do tamanho, o acesso aos canais de distribuição e política governamental (Porter, 1999, p.30 e 31 ).

– Fornecedores e compradores poderosos – fornecedores poderosos exercem pressões sobre os competidores através de redução da qualidade dos bens e dos serviços ou através de elevação dos seus preços (Porter, 1999, p.34). Compradores que possuem grande capacidade de absorção de produtos ou serviços, tem poder de redução das margens dos seus fornecedores, ou poder para exigir aumento dos serviços oferecidos, sem que estes custos sejam repassados aos seus preços de compra. Exemplo corriqueiro disto é a exigência que grandes varejistas fazem da presença de promotores nos seus pontos de vendas, pagos pela fabricante, ou força de trabalho do fabricante nas movimentações do estoque nas prateleiras de suas lojas e nos seus armazéns .

– Produtos substitutos – estabelecem novos padrões de qualidade, preços e oferta de serviços, ou seja, um novo padrão de desempenho ou uso (Porter, 1999, p.38). Um caso que passou quase despercebido pela imprensa especializada em negócios no país foi a substituição das vendas de refrigerantes nos pontos de venda de copos por latas. A estratégia de introduzir geladeiras especiais para latas, que permitissem nova forma de distribuição dos refrigerantes, por parte dos fabricantes, alijou as máquinas de enchimento de copos do mercado, e por consequência seu fabricante, uma empresa multinacional americana.

– Rivalidade – quanto mais “igual” for o posicionamento competitivo de uma empresa em relação ao conjunto de seus competidores mais esta sofrerá. A rivalidade aumenta de acordo com o número de competidores e sua igualdade de condições, a taxa de crescimento do setor, a oportunidade de diferenciação, custos fixos elevados ou produtos com características perecíveis, capacidade de aumento de produção e por consequência expansão da oferta ao mercado. Grandes barreiras de saída dos competidores do negócio, fazem com que não haja diminuição dos mesmos por outros meios, que não as falências ou junções. Rivais com visão de mercado completamente diferentes, ou seja, não existem esforços conjuntos para ocupação do mercado pelo setor, aumentam também o índice de competitividade (Porter, 1999, p.39).

A partir destas definições faremos a aplicação da teoria aos negócios que nos propomos a estudar.

## **2.2 ANÁLISE COMPETITIVA DA INDÚSTRIA DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS NO BRASIL**

Objetivo – Este tópico da dissertação visa realizarmos a análise competitiva da indústria de revestimentos cerâmicos no Brasil com base na teoria das forças competitivas de Porter (1999a), que são:

1. Ameaça de novos entrantes
2. Poder de negociação dos fornecedores
3. Poder de negociação dos clientes
4. Ameaça de produtos ou serviços substitutos
5. Rivalidade entre os competidores

Devemos ter em mente que "a competição num determinado setor se encontra arraigada na sua economia subjacente e algumas forças competitivas vão bem além dos combatentes nele estabelecidos. Os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substitutivos, todos são concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos, dependendo do setor" (Porter, 1999, p.27).

### **2.2.1 AMEAÇA DE NOVOS CONCORRENTES**

Pela análise do comportamento da indústria de revestimentos cerâmicos nos últimos anos, podemos observar que a ameaça de novos entrantes tem sido grande, ou seja, as barreiras para surgimento de novos competidores têm se mostrado pequenas.

O Brasil é um dos maiores produtores mundiais, estando posicionado entre os quatro primeiros juntamente com a Itália, Espanha e China.

São aproximadamente 127 competidores, sendo a grande maioria de médio e pequeno porte, concentrados principalmente nas regiões sudeste e sul, e mais notadamente nos estados de Santa Catarina e São Paulo. Existem no mercado dez empresas que podem ser consideradas de grande porte responsáveis por 38% da produção, que é da ordem de 450 milhões de metros quadrados ano, sendo que, em torno de 10% desta produção se destina ao mercado externo (Daniel Neto, 2000, p.9).

Apesar do crescente aumento das exportações não se nota interesse de entrada de grandes grupos internacionais, deste ou de outros setores, neste segmento de negócio, ficando o aumento da oferta de produto ligada a expansão de produção por parte dos concorrentes já instalados ou a entrada de pequenos e médios nacionais, que se deu nos últimos tempos em um ritmo, a meu ver, excessivo. O crescimento médio anual da produção na década de 90 foi da ordem de 6,7% (Daniel Neto, 2000, p.13).

A seguir, vamos avaliar a indústria cerâmica à luz dos cinco elementos que constituem barreiras à entrada:

– Primeiro elemento – economia de escala – este é um impediador à entrada, uma vez que força o novo entrante a buscar a larga escala ou a aceitar desvantagem em custo. Se observarmos a escala de produção dos benchmarks internacionais, bem como a proliferação de pequenos e médios produtores nacionais, a economia de escala não nos parece uma barreira de entrada neste setor, pois com relativamente pequenos investimentos em produção, pouquíssimos em marketing e estrutura de distribuição, estas pequenas empresas tem se apresentado competitivas. Outro fator que chama a atenção é a relativa facilidade de obtenção de financiamentos para este tipo de empreendimento.

– Segundo elemento – diferenciação de produtos – identificação de marca é uma barreira aos recém chegados neste setor, pois dado o grande número de produtores, obter uma marca forte que se diferencie por produtos tem se mostrado um desafio alcançado por poucos e grandes como a Portobello, Eliane, Cecrisa e Incepa. Estas tem aplicado relativos recursos em publicidade, serviço ao cliente e desenvolvimento de produtos diferenciados, que as têm mantido em relativa vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Vale a observação que quando comparamos o volume de ações de marketing, principalmente no que tange a presença na mídia, de outros setores da indústria de construção civil, como as louças e os metais sanitários ou mesmo as argamassas e rejantes especiais, vamos ver que o setor de revestimento cerâmico é um anunciante tímido.

– Terceiro elemento – necessidade de capital – a necessidade de se investir grandes volumes de recursos financeiros, principalmente em gastos antecipados não recuperáveis como publicidade de lançamento de novos produtos e pesquisa e desenvolvimento, não é uma barreira de entrada a este negócio.

Disponibilidade de tecnologia de P&D no mercado por parte dos fornecedores de equipamentos e insumos, e baixo custo de lançamento de novos produtos normalmente com pouca diferenciação no quesito tecnológico, tem sido uma característica deste setor. Outra questão tem sido o relativamente fácil acesso a fontes de financiamento para o setor.

– Quarto elemento – desvantagens de custos independentes do tamanho – restrições causadas por patentes, curvas de aprendizagem e de experiência pesadas, acesso às melhores fontes de matéria prima e à tecnologias de uso exclusivo não tem se mostrado barreiras à entrada de novos competidores neste setor.

– Quinto elemento – acesso a canais de distribuição – o segmento de distribuição no varejo de material de construção é altamente pulverizado por todo o território nacional. São aproximadamente 103 mil lojas que movimentaram US\$ 28 bilhões em 1998, sendo as responsáveis por 72% do escoamento da produção de toda indústria de material de construção do país (Calazans, 1999, p.ix).

O acesso dos produtores ao varejo é amplamente livre e disponível, aliado ainda à grande pulverização de pequenas e médias empresas de construção civil, compradores intensivos destas indústrias.

Impressiona-nos, que mesmo grandes grupos varejistas nacionais e internacionais não tem restringido o acesso de pequenos produtores às suas unidades, como vemos em outros segmentos, onde a exigência de vultuosos investimentos em publicidade dos produtos produzidos, de serviços de atendimento no ponto de vendas e estrutura de distribuição não tem sido notado.

– Sexto elemento – política governamental – esta que pode ser uma barreira de entrada através de controles, tais como exigências de licenças e ou limites para acesso a matérias primas, casos clássicos vistos em setores regulamentados pelos governos, não

se nota neste setor. Pelo contrário, o acesso a fontes de financiamento federais, estaduais bem como incentivos fiscais federais, estaduais e municipais à instalação de novos produtores ou expansão da capacidade de produção tem sido notados nos últimos anos.

Três outros itens podem ser acrescentados a estes já estudados, que são:

A capacidade de caixa dos *players* já estabelecidos para combater a entrada de novos, no caso estudado não se vê. Pelo contrário o setor tem dado mostra de aperto de recursos financeiros para a operação já estabelecida. Existe hoje, sim, como barreira de entrada, uma capacidade instalada acima da demanda, o que tem resultado em aumento dos estoques e desligamentos de fornos.

O segundo item é a disposição dos competidores de reduzir preços apesar das margens já apertadas, porém esta disposição é alimentada pela capacidade de produção ociosa.

O terceiro item que pode também desanimar novos entrantes é o crescimento do setor, que embora seja bom, tem mostrado nos últimos anos declínio nas taxas de expansão.

### **2.2.2 O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES**

Assim como em outros ramos de negócio, também na indústria cerâmica, os fornecedores desempenham papel importante na cadeia como um todo.

Estratégias colaborativas tem sido adotadas, buscando integrar cada vez mais, os fornecedores ao processo produtivo das empresas. Desta forma, quanto mais comprometido o fornecedor esteja com o processo da empresa, mais estará preparado para as variações que possam vir a ocorrer, e em melhor condições de sugerir modificações no processo, buscando melhorias contínuas.

Podemos analisar alguns aspectos na relação com fornecedores:

– Poucos fornecedores de materiais especializados – um elemento importante na produção do revestimento cerâmico é o esmalte. Para este tipo de produto, existem poucos fornecedores, sendo a grande maioria representada por multinacionais. Nestes casos, a negociação fica bastante restrita, e representa muito no custo final do produto.

– Matérias-primas básicas – as argilas utilizadas na produção do revestimento cerâmico representam grande parte das matérias primas básicas e possuem baixo valor agregado. Desta forma, a maioria das empresas grandes prefere explorar as minas para a extração, utilizando recursos internos.

– Forte necessidade de insumos importados – produtos mais aprimorados necessitam de insumos que, geralmente, devem ser importados. Nestes casos, os fornecedores dominam o mercado mundial e, para garantir a qualidade do produto final, deve-se manter contratos de fornecimento contínuo.

De forma geral, podemos perceber que fornecedores para o mercado cerâmico são restritos e especializados. Os insumos mais importantes no processo produtivo são

previamente negociados, de acordo com a demanda prevista. Desta forma não existe espaço para que se exerça forte poder de barganha junto aos fornecedores, no sentido de pressionar preços ou aumentar serviços, sem pressão nos custos da produção. Por outro lado, a alta especialização dos fornecedores garante a qualidade dos insumos fornecidos.

### 2.2.3 O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES

Vamos analisar este poder sob seis características de comportamento.

– o cliente compra grandes volumes – por uma característica de produção da indústria de revestimentos cerâmicos, que se utiliza de fornos que devem operar 24 horas por dia e 365 dias por ano, a necessidade de venda de sua produção é fator crítico de sucesso. Interromper o funcionamento destes equipamentos e recolocá-los em operação representa custos altos. Esta característica acirra a competição do setor, principalmente nas grandes redes varejistas, algumas delas com capacidade de escoamento de toda produção de grandes indústrias, e na disputa por grandes construtoras.

O setor porém conta com uma grande pulverização de lojas de materiais de construção e pequenas e médias construtoras que amortecem o poder destes grandes compradores. A indústria deve então recorrer a alternativas de distribuição, produção e desenvolvimento de produtos que lhe permitam atingir esta rede, e por consequência diminuam a pressão destes compradores.

– produtos do setor são padronizados ou não diferenciados – existe bom espaço para diferenciação do produto principalmente pelo campo da inovação do design. Isto aumenta o custo de desenvolvimento e produção, no entanto pode tirar o produtor do lugar comum dos produtos. Esta diferenciação cria, porém, maior necessidade de excelência na estratégia de ocupação de mercado, levando a indústria a processos de segmentação e escolha de canais específicos de escoamento.

– produtos adquiridos no setor são insumos – direta ou indiretamente os produtos produzidos por esta indústria são insumos da indústria de construção civil, embora tenham peso nos custos de produção. Se compararmos a outras indústrias, este peso é relativamente pequeno, dado a enorme necessidade de diferentes materiais deste segmento.

– lucro do comprador é baixo – tanto para o setor varejista como para as construtoras, o setor imobiliário tem se mostrado um bom negócio em praticamente todo o mundo, o que descomprime as pressões de compra.

– importância dos produtos do setor para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores – este é outro ponto de descompressão na relação dos compradores, uma vez que o revestimento cerâmico é um item de acabamento, imputando assim diretamente na percepção de qualidade do imóvel construído, e por consequência no seu preço. Produtos de qualidade percebida alta sofrerão menos pressão dos compradores.

– ameaça de fabricação própria – não é percebida no setor quer seja por grandes varejistas ou construtores.

#### 2.2.4 AMEAÇA DE PRODUTOS OU SERVIÇOS SUBSTITUTOS

A indústria de construção civil tem-se utilizado de diversos materiais para o revestimento de residências e empreendimentos comerciais. Os principais produtos utilizados na área externa tem sido a tinta, os revestimentos cerâmicos e as pedras naturais; nas áreas internas tem-se usado os carpetes, os laminados de madeira, as cerâmicas, as pedras e as próprias madeiras. Fora do Brasil, principalmente nos EUA, nota-se a presença dos produtos vinílicos, derivados plásticos.

No caso particular do revestimento cerâmico ele tem sido um forte produto substituto, na medida em que sua utilização que antes estava limitada às áreas ditas "molhadas", que são as fachadas, cozinhas, banheiros e áreas de serviços e externas, atualmente se estende cada vez mais por toda casa ou escritórios ocupando salas, quartos e áreas de circulação, sem perder seu uso nas tradicionais áreas. Isto tem-se se mostrado uma vantagem competitiva para indústria cerâmica, principalmente para aquelas que estão estruturadas para especificar o produto junto aos consumidores nos pontos de varejo, especificadores de materiais (arquitetos e decoradores) e nas construtoras.

#### 2.2.5 RIVALIDADE ENTRE COMPETIDORES

Segundo Porter (1999, p.39), são vários os fatores que podem aumentar a rivalidade entre os competidores, sendo que estaremos citando os que mais se destacam no caso da indústria de revestimentos cerâmicos.

– número de concorrentes – este é um fator de extrema importância no setor uma vez que se multiplicou muito este número, chegando hoje a 127 produtores, aumentando assim drasticamente as pressões competitivas. Não existe porém, igualdade em relação a tamanho e poder uma vez que aproximadamente 10 empresas concentram 38% da produção (Daniel Neto, 2000, p.9).

– tamanho e poder competitivo semelhantes – vemos isto no caso das grandes indústrias, onde os diferenciais neste quesito são baixos. O maior exemplo foi o lançamento dos produtos substitutos de maior valor agregado, os porcelanatos, importados inicialmente pela Portobello, mas logo produzidos pela Eliane, pela própria Portobello, Cecrisa e Incepa/Roca que os importa de sua matriz na Espanha. Fora isto, instalou-se no país a indústria espanhola Pamesa, e um pequeno *player* começou a produzi-lo também no nordeste, a Elizabete. Esta rápida expansão da oferta, já dá mostra de reflexos nos preços destes produtos, pressionando-os para baixo e por conseqüência apertando suas margens.

– crescimento do setor – esperava-se uma expansão da indústria da construção civil, dado o déficit habitacional do país, com conseqüente aumento da demanda, o que não ocorreu na intensidade aguardada. Após o plano real em 1994 o mercado interno, dado a

estabilidade da moeda, atravessou um ciclo de expansão moderada, principalmente alavancado pelas obras de empreendimentos comerciais, reformas e construções próprias de moradias. As perspectivas para o desenvolvimento do mercado interno são boas, dado o ainda baixo consumo *per capita* que é de 2,2 metros quadrados/ano/habitante contra 5,5 da Espanha (Daniel Neto, 2000, p.109). Porém, entraves ligados a política de financiamento do governo à casa própria, continuam a retrair a indústria de construção civil como um todo, atingindo o setor cerâmico e refreando o seu desenvolvimento. Embora represente apenas 10% da produção nacional, o segmento de exportação vem experimentando desenvolvimento, dado o impacto da política de desvalorização cambial instalada pelo governo em janeiro de 1999.

Concluindo, existiu e existe perspectiva de expansão do setor, porém esta velocidade não está calibrada com a velocidade de expansão da capacidade produtiva da indústria, gerando assim pressões excessivas sobre suas margens.

– custos de diferenciação – embora haja espaço, estes são altos e limitados, principalmente entre os grandes competidores. É um campo porém, de clara oportunidade de diferenciação, e por consequência de diminuição da rivalidade entre os competidores, e algumas das grandes tem procurado seguir esta estratégia através da inovação do *design* dos seus produtos.

– custos fixos altos – esta é uma característica da indústria devido a, como já citada, sua forma produtiva que se utiliza de fornos. Todas as vezes que há afrouxamento na demanda, a tentativa de baixar preços é alta no setor.

– aumento da capacidade de produção – este talvez seja o maior fator de pressões competitivas no setor, dado o aumento de produção em grandes saltos. Na verdade, até o dia de hoje, mede-se a capacidade competitiva de uma indústria de revestimento cerâmico pela sua capacidade de produção, e não de colocação de seus produtos no mercado de forma lucrativa. Esta verdadeira sede por aumento de oferta de metros quadrados de cerâmica tem sido um forte pressionador de margens da indústria.

– barreira de saída alta – esta situação de dificuldade de abandono do setor por parte de competidores, tem prolongado o convívio com o excesso de capacidade de produção, e por consequência as pressões sobre a rentabilidade tem se mantido. Uma saída alternativa é a fusão de grandes empresas e otimização da produção.

– diversidade estratégicas – não há uma unidade mínima de estratégia ou visão de mercado entre os competidores, o que os leva freqüentemente a se chocarem. Grandes competidores tem olhado para o mercado de forma perigosamente diferente e mutante. Isto se nota inclusive, na alta rotatividade de executivos entre a própria indústria, que tem como consequência primária a falta de inovação nas questões de fora do tema produção, que são as questões de estratégia de ocupação do mercado.

Conclusão – os fatores de expansão de rentabilidade do setor tem se mostrado mais fracos que os de compressão de preços, dado às características aqui citadas. Embora haja uma expansão do uso destes materiais, ela tem se mostrado menor que o seu aumento de oferta. Busca de diferenciações nos produtos, nas campanhas publicitárias,

nos canais de distribuição podem ser alternativas de sobrevivência para os competidores, principalmente os grandes, que não conseguem adotar uma estratégia em relação a custos, quando os comparamos aos médios e pequenos produtores. Para se avaliar a distância de custos entre os competidores do setor, no varejo os revestimentos cerâmicos tem seus preços variando entre, aproximadamente R\$ 30,00 o metro quadrado e R\$ 5,00. Outro caminho seguido pela catarinense Portobello, é a estratégia de enfoque, através de uso da técnica de segmentação do mercado. Esta estratégia, juntamente com a de diferenciação do produto, e lançamento de rede franqueada de lojas especializadas, a tem colocado em destacada posição competitiva.

O expurgo de alguns *players*, quer seja por uniões corporativas ou estado de falência, nos parece, após análise, inevitável, uma vez que quando avaliamos o comportamento, principalmente dos líderes, os vemos gravitando entre estratégias de liderança de custos, diferenciação e enfoque, sem que se assuma um claro posicionamento (Porter, 1986, p.49 a 53).

### **2.3 ANÁLISE COMPETITIVA DA DISTRIBUIÇÃO DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS NO BRASIL: ÊNFASE NO VAREJO**

Objetivo – Uma análise sobre a posição competitiva do varejo de material de construção, com ênfase em revestimentos cerâmicos no Brasil.

Segundo o relatório Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, o “Varejo de Material de Construção no Brasil, principal canal de distribuição desta indústria”, é o responsável por 72% do escoamento da sua produção, representado por “aproximadamente 103.000 lojas que movimentaram US\$ 28 bilhões em vendas em 1998 e que geraram 1,97 milhão de empregos diretos” (Calazans, 1999, p.ix).

Vamos inicialmente fazer distinções entre as características básicas de cada segmento do varejo de material de construção no Brasil, tentando agrupá-los em quatro grupos, conforme seus distintos posicionamentos mercadológicos.

- . Depósitos de Material de Construção.
- . Lojas de Material de Construção.
- . *Home Centers*.
- . Lojas Especializadas

A análise será aplicada exclusivamente no setor que tem no seu portfólio, a venda de revestimento cerâmico, como item de fundamental importância, uma vez que temos como alvo estudar o posicionamento da rede de lojas especializadas em vendas de revestimentos cerâmicos, dentro deste cenário.

Seguem então, descrições dos quatro grupos de lojas de materiais de construção.



– Depósitos de materiais de construção.

Trata-se de rede de lojas destinada à venda de materiais básicos como as telhas, areia, tijolo, madeira, cimento, ferro, ou seja, materiais tidos pelo mercado como commodities. Em geral são empresas de administração familiar, localizadas na periferia das cidades, que atendem a pedreiros e pequenas construtoras.

Suas mercadorias são armazenadas e expostas a "céu aberto" sem nenhum tipo de tecnologia de exposição, já que não há necessidade deste tipo de investimento, e suas instalações são desprovidas de qualquer tipo de conforto, em geral um pequeno escritório onde ocorrem as negociações.

O atendimento em regra é feito por vendedores, no balcão, sem o devido preparo técnico, ou não se pode notar qualquer tipo de traço de especialização ou treinamento. Sob qualquer indício de complexidade, tais negociações são dirigidas aos proprietários das lojas.

Em regra são compras programadas, ou seja, os consumidores entram nas lojas buscando as mercadorias que necessitam. Tratam-se de produtos que possuem um destino certo e já previamente determinado, o que garante bom nível de giro dos produtos mas com margens de comercialização extremamente apertadas, típicas de produtos comoditizados.

– Lojas de materiais de construção.

Estas lojas, juntamente com os depósitos de material de construção e as lojas especializadas, formam aproximadamente 95% dos estabelecimentos de varejo deste segmento (Calazans, 1999, p.2).

Os consumidores destas lojas alternam-se entre pequenos empreiteiros, pedreiros, reparadores sendo este último o consumidor final quando este se vê envolvido diretamente em algum tipo de reparo em sua residência.

Sua localização não é específica, uma vez que funcionam como espécie de loja de conveniências para pequenos reparos e pequenas reformas. Estas lojas podem ser localizadas em toda a cidade desde bairros nobres até as periferias.

O *mix* de produtos segue esta tendência, sendo estabelecido por uma grande amplitude horizontal, porém sem profundidade vertical, ou seja, como exemplo pode-se encontrar o item tintas, mas não em grande variedade, o item cerâmica, mas não em grande variedade, o item ferramentas, mas não em grande variedade etc. Esta forma de compor o *mix* de produtos da loja, dá a mesma característica de comércio de conveniência como o que se encontra em padarias, algumas farmácias e as própria lojas de conveniência instaladas em regra em postos de serviço. O *mix* de produtos conta com um número de itens que varia de 5.000 a 10.000 itens em uma loja média.

Como este modelo atinge toda a área urbana, a presença de materiais básicos de baixo valor agregado diminui bastante, dado o valor dos imóveis ocupados. À medida que sua localização segue para as áreas de maior concentração populacional, e lhe reforça a característica de conveniência, diminui-se a presença de materiais básicos, como já definidos anteriormente, pois aumenta sensivelmente o valor do metro quadrado ocupado.

O atendimento destas lojas, em regra é realizado em balcão, por vendedores não especializados que atendem a consumidores que buscam como no caso anterior suprir uma necessidade identificada. Como se trata de uma venda de conveniência, o *mix* de produtos apresenta margens de contribuição maiores. Seus preços seguem tabelas preestabelecidas pelos proprietários sendo a possibilidade de negociação no balcão muito baixa.

A exposição limita-se aos produtos que estão ao alcance da visão do consumidor, na sua forma mais simples que é a armazenagem, ou em casos de alguma promoção pode-se notar a formação das conhecidas pilhas promocionais, nas áreas de circulação do consumidor.

Aparecem ainda em algumas lojas, produtos expostos com características de auto-serviço. A venda de balcão e dos produtos que estão armazenados atrás do balcão, se alia a exposição nas áreas de circulação dos consumidores, que por conta própria, como em um supermercado, vão escolhendo suas mercadorias, levando-as após isto ao caixa para pagamento. Nota-se ainda a presença de baias de *check out* não tão organizadas como nos supermercados, mas com o mesmo fim.

Esta forma híbrida de organização e comercialização é a chave, ou a indicação da transição para a entrada do varejo de auto-serviço.

– Auto-serviço.

Este é o segmento que sofreu as maiores mudanças estruturais nos últimos dois anos, e por isto vamos dedicar maior análise ao mesmo.

Conforme cita Calazans (1999, p.5), "Em 1968, o auto-serviço começou a ser implantado no segmento, por iniciativa do Uemura Materiais de Construção." Esta foi uma mudança estrutural no setor de varejo de materiais de construção, alterando toda a concepção do perfil do cliente, de formação de mix de produtos, de localização do ponto de venda, do *lay out* e exposição dos produtos na loja, e principalmente na forma de atendimento ao cliente.

Traços desta nova forma de comercialização já eram notados em países como EUA e Canadá e no continente Europeu, através do rápido desenvolvimento de redes como a Home Depot, a Loweyes, e na Europa a Lerroy Merlin, grandes varejistas acostumados a impor alto nível de competição em seus mercados, e denominados *home centers*.

Da forma como se posicionam no exterior, os *home centers* surgem no país na década de 80, com a abertura da rede Tend Tudo, pertencente ao Grupo Alcoa Alumínio, de origem norte-americana, sendo que na metade da década seguinte, o mercado seria novamente impactado pela chegada dos *home centers* franceses, Leroy Merlin (1998) e Castorama (1997), com suas mega lojas com áreas de vendas superiores a 10 mil metros quadrados, e mais de 50 mil itens no seu mix de produtos, lançadas no maior e mais competitivo mercado do país, a grande São Paulo.

Vale destaque a estes grandes varejistas, pois sua capacidade de mudar o panorama competitivo é extremamente grande. Basta ver que a Castorama, ainda tímida no país com apenas uma loja, é hoje o terceiro maior grupo varejista do setor e o maior da Europa, com 469 lojas e faturamento de US\$ 7,46 bilhões em 1998, segundo a *National Home Centers News* apud Calazans (1999, p.9).

A expansão não acelerada inicialmente, pode estar seguindo exemplos de implantação para conhecimento de mercados, como os adotados por outros grandes varejistas como os grupos Carrefour e Wall Mart, hoje em franca expansão e presentes nas principais praças do país.

Diferente da sua competidora, a francesa Leroy Merlin que inaugurou sua primeira loja em junho de 1998 em Interlagos, bairro de São Paulo, a primeira fora da Europa, vai se expandindo a passos largos com novas lojas sendo inauguradas em Campinas SP, Ribeirão Preto SP, Contagem MG, São Paulo SP (segunda loja), e hoje recém chegada ao mercado do Rio de Janeiro, instalada estrategicamente às margens da linha amarela, de fácil acesso para todas regiões da cidade, em uma praça de negócios que conta ainda com uma mega loja Wall Mart, um Sam's Club e um shopping center. Informações de mercado indicam um plano estratégico que prevê a implantação de doze lojas ao todo, localizadas nas regiões sudeste e sul.

Este grupo é o oitavo maior varejista de material de construção do mundo, com 132 lojas e vendas superiores a US\$ 3 bilhões em 1998, segundo a *National Home Centers News* apud Calazans (1999, p.10).

Somado à estas entradas, que por si só seriam suficientes para a movimentação do mercado, no ano 2000 as duas principais redes de *home centers* do país, Madeirense e Telha Norte, mudaram de controle acionário, sendo a primeira adquirida pelos atuais acionistas do grupo Conibra, e a segunda pelo grupo francês Sangoban, grande grupo fabricante de insumos para a indústria de construção civil, dono de marcas de renome como a Quartzolit, fabricante de argamassas e rejuntas, e a Santa Marina, fabricante de vidros.

A rede Madeirense, atualmente chamada C&C Madeirense junto com a Conibra, forma hoje uma rede de 11 lojas que possuem suas metragens variando de 5000 a 10.000 metros quadrados, todas operando no sistema de auto-serviço e localizadas no estado de São Paulo.

Sua até pouco grande competidora, a Telha Norte, atualmente chamada de Construmega, possui uma rede de 08 lojas e um *show-room*, todos localizados no estado

de São Paulo, com perfil de metragem semelhante a da concorrente C&C, e opera também no sistema de auto-serviço. Vale ressaltar que o grupo adquirente da rede que só operava na indústria é um grande varejista na Europa, já tendo no passado dado indicações de interesses no mercado de varejo brasileiro.

Esperam-se grandes mudanças no comportamento competitivo das duas redes, com tendências ao aprofundamento das características de auto-serviço, e entrada forte em outras regiões do país, como vem fazendo o grupo Lerroy Merlin. Como o que ocorreu no segmento de supermercados, este segmento estará passando por transformações profundas, que já estamos observando desde o início de 2001.

Outra expectativa de chegada ao país no segmento de *home centers* é da gigante Home Depot já instalada em dois de nossos países vizinhos, a Argentina e o Chile. Sem dúvidas, sua presença contribuirá para o acirramento da competição no setor de varejo de material de construção, influenciando em mudanças no posicionamento de todo e qualquer tipo de loja deste setor.

Algumas razões para o interesse de investimentos no país por parte de empresas internacionais são comuns a outros segmentos, mas, como cita Calazans (1999, p.9 a 11), outras são específicas deste segmento conforme vamos descrevê-las:

- estabilidade monetária deu ao investidor segurança para ações de longo prazo no país.
- com a queda da inflação, milhares de consumidores que tinham seus salários corroídos pela mesma, surgem no mercado, fazendo do país um dos maiores mercados consumidores do mundo.
- alto déficit habitacional, aliado à necessidade de reformas das residências já instaladas, é notado em todos os níveis de venda, sendo uma das razões de investimento não só no varejo como também na indústria.
- redes instaladas no país, com bom espaço para profissionalização, tornam-se atrativas para o processo de aquisição. A grande maioria é de administração familiar.
- mercado em expansão, diferente do europeu, causando níveis de competição menores que os registrados em mercados mais maduros, e por conseqüência maiores possibilidades de realização de melhores margens.
- ausência de redes com proposta de cobertura nacional, como existe em outros segmentos como o de supermercados e eletrodomésticos. O mercado é ocupado na sua grande maioria por lojas de um único dono, e o que se nota é a presença de, no máximo redes estaduais notadamente no estado de São Paulo. Segundo a Anamaco, o índice do mercado é de 1,2 loja por empresa, sendo que aproximadamente apenas 3% detém mais de 5 pontos de venda (Calazans, 1999, p.13).

A seguir, como fizemos nos outros tipos de lojas, vamos caracterizar o varejo de auto-serviço, preocupando-nos principalmente com os *home centers*.

No quesito clientes, nota-se nas grandes redes a presença de todas as classes sociais, e dada sua capacidade de atração, podem entrar em um final de semana até 5.000 consumidores em um grande *home center*. Nota-se também a presença de especificadores como arquitetos, engenheiros e decoradores, que na maioria das vezes estarão fazendo as funções de seus clientes na escolha dos produtos para suas residências. Dadas as características do negócio, quanto mais alta é a classe e sofisticada a compra, este grupo de consumidores tendem a optar pela oferta de lojas especializadas, quando estas existem.

O mix de produtos é extremamente extenso, contando com até 50.000 itens, que vão desde ferramentas até argamassas e rejuntas. Nos últimos tempos nota-se uma concentração em linhas de acabamentos, como as louças e metais, as tintas, os revestimentos de madeira e os de cerâmica. Devido a complexidade de administração de tamanho número de itens, o portfólio tende a não ter profundidade em cada classe de produto. Começa-se então a notar a ausência de produtos mais sofisticados, dado seu baixo giro, sendo uma das principais características dos produtos destas lojas, a sua capacidade de giro.

Cabe ressaltar que este é um negócio que visa o alto giro de seus estoques, e por consequência tende a operar com margens mais baixas. Isto se reflete já na compra dos produtos pelos lojistas, onde se nota que o seu poder de compra excede o poder de venda da indústria, que termina pressionando fortemente também as margens da indústria. Os custos operacionais impõem estas características ao negócio, daí o seu forte apelo em preços e condições de financiamento nas campanhas promocionais.

A localização da loja normalmente se faz em vias de alto tráfego, em geral grandes veias de ligação das cidades. Nestas vias, os imóveis são localizados em regiões de custo de ocupação mais baixo dado o seu tamanho e disponibilidade de área, que pode chegar a 10.000 metros quadrados. A característica da localização obriga a loja a disponibilizar alto número de vagas para estacionamento, uma vez que seus clientes chegam a loja em carros vindos de vários bairros da cidade.

As mudanças recentes do *mix* de produtos e entrada de novos competidores internacionais tem levado também esta rede a alterar sua forma de exposição. A característica de auto-serviço, e por consequência decisão não orientada de compra, reforça a necessidade de tecnologia de exposição mais sofisticada. Alia-se a isto o custo alto da armazenagem, sendo que parte dos produtos tem sido estocada na própria área de circulação do cliente. Outro atributo importante, como nos hipermercados, é o de que os produtos devem estar agrupados por afinidade, realizando o conceito de departamentos, e sua localização claramente identificada. Lembramos que este item toma importância, na medida em que aumentam as dimensões da loja.

No quesito atendimento, especialmente nos auto-serviços tipo *home center*, notam-se traços claros de profissionalização, com o uso de programas de treinamento para a força de vendas, normalmente aplicados no próprio local.

É claro que este esforço tem seu próprio limitador na característica do negócio que é o auto-serviço, ou seja, o pressuposto básico é que o cliente efetue sua escolha e por

conseqüência sua compra. Ficam então os vendedores, basicamente limitados a elaboração do pedido de compra e encaminhamento do mesmo aos caixas.

Esta forma de atendimento entra em choque com os clientes que desejam soluções mais elaboradas de compra, abrindo assim oportunidade para o surgimento das redes especializadas que descreveremos a seguir:

#### – Lojas Especializadas.

Junto com os *home centers*, surge no país, a tendência de abertura de redes de lojas especializadas, que vem atender consumidores cada vez mais exigentes, que por conseqüência devem ser tratados de maneira segmentada e especializada. Isto impõe ao negócio um nível de especialização alto, dado o também alto nível de exigência deste novo consumidor.

Neste caso de lojas especializadas, não caracterizaremos todos os segmentos, cujos principais são as lojas de tintas, louças e metais, luminárias, persianas, materiais elétricos e revestimentos cerâmicos, ou seja, materiais de acabamento. Focaremos nossa atenção nas lojas de revestimento cerâmico, já que a extensão de uma análise mais detalhada e individual de cada segmento de especialização já seria objeto de um estudo específico.

Lojas especializadas tem tendência a se associar a fornecedores também especializados e em regra preferenciais, que tenham nas suas linhas de produção o produto necessário para aquele determinado tipo de negócio. Quando a indústria entra neste tipo de associação, ela potencializa os diferenciais de seus produtos, amplia a exposição de sua marca em segmento de consumidores formadores de opinião, aumenta a interação com o consumidor final, e por conseqüência passa a ter maior controle sobre o que ocorre no canal. Estas são lojas que ditam tendências e novos hábitos de consumo.

Os clientes destas lojas seguem tendências ditadas pelas publicações especializadas e por profissionais da área, que são os arquitetos, designers e decoradores. Em regra são da classe média e média alta, valorizam a beleza, o bom gosto e o design, valorizam qualidade, a capacidade da loja de personalizar suas soluções, e por conseqüência o atendimento especializado e personalizado.

O mix de produtos é focado na procura-alvo do cliente, e no nosso caso, o foco é o revestimento cerâmico. A loja deve dispor de amplo portfólio de produtos, o que leva em conta desde os fundos de parede e pisos, até ampla oferta de decorados para a composição de ambientes personalizados, diferente dos *home centers*, que focam em um mix de produtos que cobre tudo para a construção, e tem tendência de trabalhar com produtos de alto giro, para um cliente menos focado em tendência, e mais nos custos de aquisição. Em geral, o número de itens em uma loja especializada em revestimentos cerâmicos, fica em torno de 1.000 itens, quando em um grande *home center* pode chegar a 50.000.

Quanto à localização, estas redes em regra são centrais e de fácil acesso, em bairros de classe média alta, de preferência com vizinhança sinérgica ao negócio, como as lojas de decoração, móveis finos ou acabamentos. Os *home centers* tendem a estar localizados em zonas periféricas e avenidas de grande fluxo, como as entradas e saídas de cidades ou anéis rodoviários.

O posicionamento na questão *layout* e exposição destas lojas normalmente é o da sofisticação técnica. Elas são, em regra, climatizadas com ar condicionado, aromatizadas e com som ambiente, com o fim de fazer com que a permanência do consumidor seja a mais confortável possível. A tendência é a exposição via grande número de ambientações, onde se pode ver o produto aplicado e devidamente ornamentado. As paginações destes ambientes seguem as últimas tendências de mercado e são feitas por arquitetos.

O atendimento é feito por vendedores especializados, treinados pelos fornecedores, e que possuem conhecimento técnico bastante superior ao que se vê normalmente no mercado. Fora isto, são capacitados a orientar o consumidor nos seus anseios de consumo personalizados, ou seja, o atendimento nestas lojas é intensivo, diferente dos *home centers* que são voltados ao auto-serviço. As lojas ainda mantêm arquitetos nos seus quadros, para o devido assessoramento aos clientes. Este tipo de loja opera com um baixo fluxo de clientes/dia, porém com alta capacidade de conversão destas visitas em venda. Isto difere frontalmente dos *home centers*, que possuem um alto fluxo de clientes, porém com taxa de conversão sensivelmente menor.

Outra questão que impacta diretamente no atendimento ao cliente é o perfil do gerenciamento da loja, que normalmente é feito diretamente pelo dono, profissional liberal com postura voltada para o serviço, egresso das mesmas classes sociais de seus clientes, focado na construção de relacionamentos, e em regra dedicado ao negócio.

Estas lojas estão focadas em serviços, quer sejam eles de orientação da melhor solução personalizada para o cliente, execução de projetos, orientação de arquitetos, simulação de ambientes por vias eletrônicas e como última tendência o serviço de colocação de cerâmica, o que possibilita ao consumidor a compra do produto instalado pela loja

Utilizaremos e aplicaremos às lojas especializadas e aos *home centers* no item de venda de revestimentos cerâmicos, a teoria das Forças Competitivas de Michael E. Porter, como segue:

### 2.3.1 AMEAÇA DE ENTRADA

"Novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais" (Porter, 1999, p.29).

Conforme descrito anteriormente, este quadro está estabelecido no setor de varejo de revestimentos cerâmicos, com a entrada de dois grandes novos entrantes que são os *home centers*, principalmente os estrangeiros, e as redes de lojas especializadas com maior ou menor vínculo com a indústria.

O setor tem sido literalmente sacudido por estes novos competidores.

Dos seis principais sustentáculos das barreiras de entrada, nota-se neste caso a presença de pelo menos quatro, sendo que vemos a economia de escala e a exigência de capital como as principais.

– economia de escala – as lojas especializadas, se não operarem em rede, certamente terão problemas desta ordem. No caso da rede em estudo, loja especializada em venda de revestimento cerâmico, a rápida expansão colocou-a em condições competitivas e já com algumas vantagens em custo. Exemplos disto são a logística de distribuição, o sistema de armazenagem, o interesse da indústria de desenvolver produtos especiais, os programas de treinamento, a informatização da rede, os serviços de consultoria e os planos cooperados de marketing etc.

Os *home centers*, pela própria dimensão de negócio, saem com um modelo fixado na economia de escala, e tem nesta condição uma de suas maiores vantagens competitivas. Isto é um elemento de abalo no mercado, já que vultuosos esforços tecnológicos são investidos para se tirar o máximo proveito desta condição.

– exigência de capital – a maior preocupação aqui, se refere a exigência de capital destinado a custos irrecuperáveis, como propaganda de lançamento.

A uma nova rede não basta ser instalada, é preciso que a mesma seja lançada no mercado, e isto se faz a custos de recursos altos. No caso da rede em estudo, como se trata de rede de franquias, existe a aliança do capital da indústria com a forte presença do capital do franqueado.

Nos *home center*, a presença de grandes investidores nacionais e estrangeiros colocam estes negócios em grande vantagem competitiva, capazes de transpor barreiras colocadas à sua entrada, e resistir a pressões contrárias de mercado por longo tempo.

Faz-se uma referência a parte à curva de experiência como barreira de entrada, especialmente no caso das redes especializadas das indústrias, uma vez que as mesmas não tem na sua maior fonte de conhecimento a gestão de negócios de varejo. Esta é uma enorme fraqueza, que deve ser imediatamente tratada, pois pode se tornar um fator crítico de insucesso.

Agrava-se a isto, no caso de redes de mono fornecimento e de franquias onde o franqueador é a indústria, o fato do alto potencial de conflito entre o pensamento de gestão varejista e o industrial. Isto tem causado pressões internas na indústria que devem ser tratadas pela alta direção, sob o risco de prejuízos tanto para a indústria quanto para o varejo. A operação de unidades de varejo pela indústria é um novo posicionamento competitivo da própria indústria; é uma mudança de foco.

Como cita Trout (1996, p.57), “Mudar o foco no meio do mercado é uma das mais complicadas manobras em marketing, já que seu *timing* deve ser perfeito. Primeiro você deve delicadamente equilibrar seus recursos internos, conforme muda. Depois deve



descobrir como reduzir o apoio ao negócio original, enquanto utiliza os recursos para alavancar o negócio futuro. Então vem o verdadeiro trabalho: lidar com todos os egos internos que vêem seu futuro ameaçado.”

### 2.3.2 FORNECEDORES PODEROSOS

Neste caso tanto as lojas especializadas ligadas a determinada indústria estão em vantagem competitiva como os entrantes *home centers*, embora que por motivos distintos.

As lojas especializadas não são compradores vigorosos, mas quando se trata de rede exclusiva de determinada indústria esta tende a ter vantagens junto ao seu fornecedor, digo tende, pois o grande balizador disto, dos preços de compra continua e sempre será o mercado. Exemplo disto é uma rede formada para o escoamento de até 30% da capacidade de produção para o mercado nacional, tem por si só, força dentro da indústria.

Nos *home centers*, a grande vantagem esta no poder de compra de seus profissionais motivados pelo grande atrativo de capacidade de venda que estas loja tem, ou seja, compram muito porque vendem muito, logo tiram grande vantagem desta condição. O momento da compra é conhecido pela sua agressividade negocial, normalmente ficando concentrado no final do mês, quando os vendedores da indústria estão premidos pelo cumprimento de suas metas e suas conseqüentes remunerações variáveis.

### 2.3.3 O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES

Como se trata do mesmo cliente, ou seja, o freqüentador do varejo de materiais de construção, seu poder de negociação é pequeno, como veremos em uma análise mais detalhada a seguir seguindo o modelo Porter:

– cliente compra grandes volumes – não há, em regra, compra de grande volumes, sendo que o mesmo varia basicamente quanto ao tamanho do imóvel e número de cômodos a ser revestido. A única exceção a isto são as pequenas construtoras que por não ter poder de negociação junto à indústria, onde nesta, elas são consideradas pequenos clientes, se voltam para adquirir seus insumos diretamente no varejo.

– produtos do setor são padronizados – se pôr um lado, a oferta de produtos, quando comparamos à operação dos *home center* com as das lojas especializadas é praticamente a mesma, sendo que, por outro lado, também a contra-senso, muitas vezes a loja especializada oferece um portfólio mais restrito que as lojas de auto-serviço. Esta é uma distorção na operação dos *home centers* nacionais, quando os comparamos aos estrangeiros. A grande diferenciação neste caso está na capacidade da loja especializada de oferecer serviços agregando assim valor ao produto. Como não possui esta capacidade, o diferencial do auto-serviço migra para os custos e tamanho do portfólio, que volto a afirmar, deveria ser mais completo na rede especializada.

– produtos no setor são insumos – embora sejam insumos, estes tem como aplicação fim a residência do cliente, o que o leva a menor pressão na hora da compra, especialmente por se tratar de produtos não comoditizados e destinados ao acabamento da residência.

– lucro do comprador é baixo – não há esta visão de lucro nas redes analisadas, uma vez que, em regra, estão sendo vendidos os produtos para o consumidor final, e não para uma operação de revenda. A exceção a isto se dá nas pequenas construtoras.

– importância dos produtos do setor para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores – este é um ponto de decompressão das pressões sobre as margens, uma vez que se tratam de produtos de acabamento com influência direta na percepção da qualidade do imóvel a ser construído, e por consequência seu valor. Como já dissemos, neste momento as lojas especializadas podem levar imensa vantagem competitiva, dada sua capacidade de oferecer serviços, como o de especificação ou de assentamento, que vão agregar alto valor ao produto vendido.

– ameaça de fabricação própria – se por um lado, não se tem notado interesse dos grupos controladores das lojas auto-serviço em adquirir unidades produtoras de revestimento cerâmico, o mesmo não podemos dizer das redes de lojas especializadas, que tem como seu principal acionista grandes fabricantes, inclusive agindo como elemento franqueador, o que pode vir a lhes dar grande vantagem competitiva.

### 2.3.4 PRODUTOS OU SERVIÇOS SUBSTITUTOS

Esta é uma barreira que pode se tornar uma grande ameaça à instalação ou estabilidade de uma rede especializada. Por exemplo, no caso de cerâmicas, estes produtos podem ser substituídos por produtos como os laminados de madeira, os carpetes, e em outros países, por produtos vinílicos. A entrada agressiva destes produtos no mercado em outros canais de distribuição pode ser um elemento de enfraquecimento da rede, uma vez que o seu foco é a venda de revestimentos cerâmicos. Existem fora do país, notadamente nos EUA, lojas chamadas de *coverings*. Estas são especializadas em materiais de cobertura ou revestimentos, que são os carpetes, os vinílicos, os laminados de madeira e os revestimentos cerâmicos. A rede em estudo está extremamente focada em revestimentos cerâmicos, o que a leva a um posicionamento muito restrito, o que pode lhe trazer dificuldades competitivas no futuro. A melhor forma de se proteger desta ameaça, é estender o portfólio com produtos sinérgicos.

No caso dos *home centers*, eles por si só têm se tornado a alternativa de local de compra destes produtos substitutos. Consumidores acostumados a adquirir seus produtos na grande rede de lojas de material de construção instalada por todo o país, vão encontrar tanto os cerâmicos como seus substitutos no mesmo ponto de vendas. No caso do ponto de vista do serviço, tanto o *home center* quanto a loja especializada são serviços substitutivos às lojas tradicionais do setor.

### 2.3.5 RIVALIDADE ENTRE COMPETIDORES

– número de competidores – este é um fator de extrema pressão nas margens do setor. Para se ter uma idéia, em estudo realizado recentemente pela empresa de pesquisa Geografia de Mercado, foi apontado maior número de lojas de material de construção, do que de padarias na grande São Paulo. Como as lojas especializadas e os *home centers* vão encontrando seu posicionamento diferenciado, em mercado com tamanho número de competidores, estas pressões tem sido menores nestes pontos de vendas.

– tamanho e poder competitivo semelhantes – as lojas especializadas em estudo, e os *home centers* tem, por motivos diferentes, poder competitivo semelhante. As primeiras, por estarem ligadas a grandes grupos produtores de cerâmica, tem conseguido manter vantagens reais, e as segundas, pelo seu enorme tamanho frente a maioria dos concorrentes. Porém, dentro do mesmo segmento, a competição se faz e se fará, cada vez mais acirrada.

– crescimento do setor – mais acelerado que o desenvolvimento do setor, tem sido a expansão das redes de lojas especializadas e *home centers*. Estas tem sido opção substituta para a compra destes materiais, frente as tradicionais lojas do setor. Cabe aqui um destaque ao desempenho do setor, após a implantação do plano real. As vendas das lojas de material de construção simplesmente dobraram entre os anos de 1994 e 1998, com a expansão do chamado consumo formiga, venda “um a um”. Uma grande parcela do mercado consumidor, antes alijada do consumo, com a estabilidade da moeda, passa a fazer parte importante da clientela deste segmento de mercado. Em 1998, 58% dos varejistas apresentaram crescimento das vendas, se comparados ao ano anterior (Calazans, 1999, p.28 a 31).

– custo de diferenciação – como o setor é marcado por lojas tradicionais e em regra familiares, o custo de diferenciação, quer seja do ponto de vista das lojas especializadas, quer seja do ponto de vista dos *home centers*, em relação às lojas tradicionais, tem sido relativamente baixo, se comparado também, a outros setores da economia. Se avaliarmos os dois canais em questão dentro do segmento estudado, este custo de diferenciação já não é tão baixo, quer seja pelos serviços oferecidos das lojas, quer seja pela dimensão dos pontos de vendas *home centers*.

– custos fixos altos – ambos no seu posicionamento tem custos fixos altos. As lojas, pelo seu portfólio de serviços, sua localização, sua sofisticação nos pontos de vendas, e os *home centers* pelas dimensões do seu ponto de vendas, das operações de logística de distribuição e armazenagem. Em regra, estes custos fixos altos, levam os *home centers* a operações em períodos estendidos, notados nas horas de funcionamento e em geral nos finais de semana. Custos são elementos chaves da administração destas lojas.

– barreira de saída alta – as barreiras de saída às lojas tradicionais deste setor de varejo tem se notado baixas, o que tem facilitado a entrada dos nossos dois canais estudados. Porém uma vez instalados, tanto o *home center* quanto as lojas especializadas, tem custos de saída bastante altos. A principal barreira de saída da rede especializada é a quebra de vínculo com a indústria, e o *home center* os altos custos de instalação do negócio.

– diversidade estratégica – do ponto de vista dos dois canais aqui confrontados, na medida que os *home centers* vão se profissionalizando, a visão estratégica vai se tornando comum com a da rede especializada, quanto ao melhor posicionamento de cada um e suas claras diferenças. São visões semelhantes de mercado, com abordagens de cobertura absolutamente diferentes.

Conclusão - Cabe a cada empresário, estabelecer seu melhor posicionamento para competir em mercado onde "A competição se intensificou de forma dramática ao longo das últimas décadas, em praticamente todas as partes do mundo", como nos relata Porter (1999, p.7).

Sem dúvida estas mudanças tem nos influenciado como consumidores e devem nos influenciar fortemente como empresários, nos levando a reflexões sobre nossas fraquezas e pontos fortes, e imprimindo a necessidade de mudanças dos nossos negócios.

Posicionamento é a palavra de ordem do atual cenário competitivo. Focar nas atividades onde temos maior competência, e por consequência maior condição de competir, é fator crítico de sucesso para as organizações.

Aliar negócios sinérgicos aos tradicionais da empresa, também tem se mostrado fator de vantagem competitiva, quer estes novos negócios guardem sinergia operacional ou financeira. Neste caso o melhor modelo tem sido o de sinergia completa, operacional e financeira, em segundo o de sinergia operacional, e por último o de sinergia financeira. Este último não tem se mostrado de grande valia, em regra fracassando a aliança (Héau, 1996).

O exemplo que damos aqui é a criação de uma rede de varejo de revestimento cerâmico pela indústria de revestimento cerâmico. A sinergia operacional é ampla, uma vez que o produto foco da produção é também o produto foco da venda, as necessidades de logísticas são complementares, a armazenagem dos produtos passa a ser feita em um só ponto, que no caso é a indústria, evitando-se os duplos manuseios e as duplas armazenagens, que são elementos fortes de geração de custos.

Outra questão que se levanta é a sinergia financeira, uma vez que as apertadas margens de vendas da indústria podem ser complementadas pelas um pouco mais folgadas margens do varejo.

Dentro deste ponto de vista, tem se mostrado um elemento de diferenciação e de vantagem competitiva, sem contudo levar a perdas de foco, o modelo de lojas especializadas franqueadas e instaladas pela indústria de revestimento cerâmico. O negócio tem se mostrado sinérgico tanto do ponto de vista operacional como do ponto de vista financeiro.

Segundo Porter (1986, p.49), três são as estratégias genéricas (que podem ser aplicadas individualmente ou combinadas) que se tem mostrado eficientes para enfrentar as cinco forças competitivas: liderança no custo, diferenciação e enfoque; e vamos demonstrar

suas aplicações nos dois jogadores que focamos neste item do estudo, através do qual teremos uma boa idéia da razão do seu sucesso empresarial.

As lojas especializadas tem buscado a combinação da estratégia da diferenciação com a estratégia do enfoque. Estratégia de diferenciação consiste em criar produtos ou serviços que sejam considerados únicos no cenário competitivo. A rede especializada caminha na diferenciação por serviços, que hoje só são oferecidos pela mesma, embora sejam alvo de conquista de outros tipos de varejo. Entendemos que no nível oferecido pela rede, só ela tem uma estrutura de negócios capaz de implantá-los. Isto vai se comprovando ao longo da implantação e operação, e tem tido como resultado o reconhecimento do seu público alvo, que dá sinais de lealdade pagando por este posicionamento preços maiores que em outros pontos de vendas, entre 10% e 15%, e por consequência dando mais folga às margens do negócio. Parte desta folga vai sendo absorvida pelos custos de diferenciação, uma vez que não consegue aliar-se esta política com a de liderança em custos. A tentativa deste tipo de combinação é muitas vezes percebida no mercado, e tem como principal resultado o posicionamento errado da empresa, e foco em uma estratégia débil.

Combinada com estratégia de diferenciação, a rede trabalha claramente com a estratégia de enfoque em um público alvo muito bem definido, que estaremos descrevendo na continuidade do trabalho. Esta escolha faz com que a rede possa estar atendendo este grupo de consumidores, de forma mais efetiva e eficiente do que os outros *players* que trabalham mais amplamente no seu esforço de atingir clientes.

Focar as operações nos valores de determinado público, amplia a vantagem competitiva no atingimento deste público alvo sobre os outros jogadores; em contrapartida dificilmente vai levar a rede a ser a líder em vendas do mercado, uma vez que por estratégia ela estará restringindo sua área de atuação. Novamente, fazer combinações de ações de enfoque em determinados públicos, aliada a tentativa de liderança geral de mercado é um erro primário de estratégia.

A estratégia adotada que fica mais clara para nós no cenário competitivo dos *home centers* é a de tentativa de liderança em custos, e um marketing de massa. Esta é uma estratégia que foi muito usada na década de 70, e que mostra até hoje sua eficácia. Custos baixos em relação aos competidores, sem deixar de lado itens básicos de qualidade e atendimento. Este último parte do pressuposto do auto-serviço, já aqui explicado. Não existir nos pontos de vendas como nos supermercados, promotores de produtos e alguns funcionários, com o fim de manter as gôndolas em ordem e dar rápidas orientações ao consumidor, em regra indicando os locais onde determinada mercadoria pode ser encontrada.

Este posicionamento dá ao competidor melhores condições de obtenção de margens, porém não podemos perder de vista, que parte do ganho obtido com estas reduções vai diretamente para o preço e as condições de pagamento vantajosas, oferecidos aos clientes. Isto faz com que a disputa se concentre no local onde as margens são mais sujeitas a serem pressionadas, ou seja, nos preços e nas condições de pagamento.

Esta posição de custos baixos, conseguida em geral com o uso de alta tecnologia de gestão do varejo, consequência direta de sua curva de aprendizado, eleva significativamente as barreiras de entrada, o que tem demonstrado na prática a permanência neste segmento de mercado apenas de grandes e poderosos jogadores.

Independente de quais das três estratégias estão sendo aplicadas, vemos que as lojas especializadas e os *home centers* são os jogadores deste varejo que melhor se posicionam, e por isto são os que tem levado os melhores resultados no atingimento dos seus respectivos públicos alvo, suas expectativas de expansão e de rentabilidade.

Por consequência direta, fica muito difícil um outro competidor mal posicionado, enfrentar jogadores tão bem posicionados e focados. Em regra o que deverá acontecer com o segmento de lojas de materiais de construção, é o mesmo que ocorreu com o segmento de supermercados ou com o do setor de varejo de eletrodomésticos, o expurgo de outros pontos de vendas. Uma grande oportunidade paralela que vai se consolidando, é o posicionamento de lojas menores de material de construção, localizadas dentro dos bairros, com o fim de realizar vendas de conveniência para o público daquela área específica. Esta é uma forma de posicionamento segmentado que tem se mostrado eficiente.

### 3. MODELO DE REDE DE DISTRIBUIÇÃO E ESTUDO DE CASO

#### 3.1 CASOS INTERNACIONAIS

Objetivo – Em nosso estudo de caso damos referência a três *bench markings* internacionais, dos quais vamos fazer uma breve citação.

– Porcelanosa – Empresa espanhola produtora de cerâmica de alto padrão, reconhecida internacionalmente como uma referência pela competição. Possui rede própria de varejo, onde sua divisão de lojas é a operadora do negócio. Opera nos principais mercados da Europa e da América do Norte, com um mix de produtos que vai além dos produtos cerâmicos, abrangendo louças e metais, banheiras, spas e móveis de cozinha e banheiro.

– Daltilo – Empresa americana localizada no estado do Texas, possui aproximadamente 200 lojas que atendem preferencialmente pequenos e médios construtores, os chamados *contractors*. Grande produtora de revestimentos cerâmicos, sendo que se utiliza também, para escoamento da sua produção, dos grandes *home centers*.

– Interceramic – Empresa mexicana com aproximadamente 150 lojas, sendo também grande produtora e exportadora para os EUA, onde vemos seus produtos colocados em lojas de multi fornecedor. Sua principal característica operacional no México, é a utilização de um só canal de distribuição, que são as lojas especializadas sendo operadas diretamente pelo grupo, ou através de sistemas de franquias. No seu mix de produtos, conta também com grande variedade de louças e metais.

#### 3.2 DEFINIÇÃO DO CLIENTE ALVO

Objetivo – Definir e caracterizar o cliente alvo da rede de lojas.

É de fundamental importância para qualquer tipo de negócio, no atual nível de competição em que estamos inseridos, que o cliente alvo dos nossos esforços empreendedores seja muito bem definido, principalmente em negócios em que a estratégia, combinada com a diferenciação, seja o enfoque. Vamos analisar aspectos como:

- Classe social
- Nível de renda
- Grau de instrução
- Valores

Como cita Kotler (1998, p.50), “Apenas as empresas centradas nos consumidores são adeptas em criar consumidores, não apenas em criar produtos. São habilidades em engenharia de mercado, não apenas em engenharia de produto.” E esta é uma questão fundamental à sobrevivência dos negócios, conhecer para atender melhor, e atender melhor para conquistar o cliente. Não basta que ele entre na loja, é preciso conquistá-lo.

Vamos descrever as principais características dos clientes alvos da rede de lojas especializadas em venda de revestimento cerâmico, a rede objeto desta dissertação.

Apresentaremos também resultado de pesquisa feita na rede em operação, que foi aplicado com o fim de averiguarmos nosso grau de acurácia, principalmente quanto à definição de classe social, nível de renda e grau de instrução. Uma vez conhecidos os itens precedentes, estaremos em condição de definir – com base nos seus valores – o arquétipo dos clientes que queremos atingir, para a partir daí definirmos a localização das lojas, o perfil dos franqueados e de sua equipe, o mix de produtos, o mix de serviços, a identidade visual, as campanhas publicitárias e os aspectos físicos dos pontos de vendas.

### 3.2.1 CLASSE SOCIAL

A rede em estudo foi idealizada para atingir clientes localizados predominantemente nas classes A1, A2 e os primeiros 20% da classe B1. Esta definição de classes segue o critério da ANEP, que tem como base principal de definição das classes sociais, a pesquisa do número de utensílios domésticos de uma residência, bem como o grau de instrução do chefe de família. Vide formulário de pesquisa no anexo. Ou seja, nossa rede deverá ser predominantemente voltada para as classes mais altas de nossa sociedade.

O resultado da pesquisa realizada na rede mostra que, 17,5% dos nossos clientes estão localizados na classe A1, 42,4% na classe A2, 23,3% na classe B1, 13,9% na classe B2 e apenas 2,9% nas classes C e D. Vide tabela no anexo. O resultado da pesquisa mostra o atingimento do objetivo traçado, uma vez que 83,2% dos frequentadores da loja estão no foco estabelecido.

Quando os comparamos aos clientes dos *home centers*, estes índices se alteram para 13,0% na classe A1, 30,5% na classe A2, 25,3% na classe B1, 19,8% na B2 e 11,4% nas classes C e D. Os clientes deste mesmo fornecedor da rede especializada, quando pesquisados no seu *stand* dentro do *home center*, tem concentração de 68,8% nas classes alvo da rede contra os 83,2% da mesma. Cabe frisar que estes resultados indicam também o bom posicionamento do fornecedor, independente do canal de vendas que está sendo utilizado.



### 3.2.2 NÍVEL DE RENDA

Os clientes da classe A1 tem renda superior a R\$ 8.555, da classe A2 tem renda variando de R\$ 4.533 a R\$ 8.554, da classe B1 de R\$ 2.728 a R\$ 4.552, segundo esta classificação. O menor nível de renda dos clientes desta rede está acima de 15 salários mínimos do país. Esta característica de renda, faz com que a rede esteja trabalhando na faixa mais confortável do comércio, uma vez que hoje é a menos sujeita às intempéries da economia. O que notamos, é que esta é a última classe a sentir as variações econômicas e em regra é a primeira a se recuperar. Outra questão é que o público nesta faixa de renda está menos sujeito a sazonalidades do mercado, o que também dá mais conforto de operação à rede, uma vez que o consumo se realiza de maneira mais estável ao longo do ano.

### 3.2.3 GRAU DE INSTRUÇÃO

Segundo a pesquisa, 65% dos clientes da rede tem nível superior completo, 27% possuem o antigo colegial e apenas 8% estão abaixo destes níveis. Nos *home centers*, o índice de clientes de nível superior cai para 43%, e do colegial sobe para 37%. Com este nível de instrução, é de se esperar que o grau de exigência dos clientes desta rede seja bastante alto, e é o que normalmente ocorre, seja a exigência por cumprimento de compromissos assumidos pela loja, seja pela qualidade dos produtos, seja pela qualidade dos serviços ou mesmo das condições do ponto de vendas.

Vale a observação de que, a partir da implantação do plano real em 1994, a valorizadíssima e estável nova moeda, proporcionou a boa parcela destes clientes viagens internacionais, onde estes estiveram expostos a novos padrões de produtos e serviços, bem como a novas estratégias de os alcançar. Isto foi um dos fatores que fez com que este cliente mudasse de maneira rápida, e passasse a pressionar os fornecedores nacionais, independente das suas nacionalidades, a também mudar. De 1994 até os nossos dias o quadro do consumo no país tem mudado de maneira radical.

Cabe uma importante observação: que a pesquisa foi aplicada nos *home centers*, no *stand* do mesmo fornecedor da rede especializada, que neste caso é o único fornecedor.

### 3.2.4 VALORES

Qual o conjunto de valores que este cliente tem, quando falamos em lojas de acabamento, ou ainda, qual o conjunto de benefícios esperados de um produto ou serviço (Kotler, 1998, p.50). Esta é a pergunta que devemos nos fazer, quando da formatação do negócio.

- nosso cliente valoriza as tendências de moda citadas nas revistas especializadas.
- faz compras em regra assistido por arquitetos e decoradores.
- valoriza qualidade e bom gosto.
- valoriza bom atendimento, conforto da loja.

- valoriza a localização do ponto de vendas
- valoriza o acabamento de sua residência.
- valoriza personalização.
- valoriza a acertividade da especificação.
- valoriza a pontualidade na entrega.
- tem forte poder de análise quanto ao custo x benefício.

Nosso desafio é então propor uma unidade de negócios que atenda a este cliente, trazendo a devida remuneração tanto para o franqueado quanto para o franqueador.

### **3.3 OS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS DE MERCADO**

Objetivo – definir os diferenciais competitivos da rede, que lhes dão claro posicionamento. “A chave do crescimento – e mesmo da sobrevivência – é a demarcação de uma posição que seja menos vulnerável ao ataque dos adversários, já estabelecidos ou novos, e menos exposta ao desgaste decorrente da atuação dos compradores, dos fornecedores e dos produtos substitutos” (Porter, 1999, p.44).

O principal diferencial da rede em estudo é o fato dela ser a maior rede de lojas especializadas em vendas de revestimento cerâmico do país. É a maior e é especializada. Um especialista ou competidor com um bom e certo foco, uma estratégia bem definida de ocupação de mercado, em regra é vencedor (Trout, 1996, p.43).

Este é o desafio que se estabelece e deve ser perseguido por toda a cadeia do negócio – este é um negócio de especialistas. Uma loja especializada em venda de revestimento cerâmico, focada no consumidor da classe A e B, deve contar com os seguintes diferenciais:

- localização privilegiada
- exposição e ambientação diferenciadas
- logística de entrega
- projeto personalizado
- atendimento especializado
- portfólio de produtos exclusivos
- serviço de assentamento

#### **3.3.1 LOCALIZAÇÃO PRIVILEGIADA**

A localização do ponto de vendas deve ser compatível com o seu posicionamento, ou seja, a loja deve estar localizada em região onde seu público alvo realiza suas compras, ou no mínimo reside. São as regiões comerciais dos bairros das classes A e B, de preferência em esquinas e avenidas de bom fluxo de veículos. O comércio deve ser sinérgico; nos referimos a lojas especializadas em acabamento, decoração, móveis etc. Normalmente, estas lojas devem estar localizadas em áreas diferentes das escolhidas por um loja típica de materiais de construção.

### **3.3.2 EXPOSIÇÃO E AMBIENTAÇÃO DIFERENCIADAS**

As lojas devem estar bem ornamentadas, devem possuir som ambiente, com músicas selecionadas de acordo com o tipo de venda, do cliente e do tempo de permanência dos mesmos na loja, devem ser climatizadas com ar condicionado, e embora de muito difícil acerto, elas devem ser aromatizadas, o revestimento cerâmico de alto padrão deve ser exposto no maior número de ambientações possível e estas devem estar decoradas, as paginações dos ambientes e expositores devem ser feitas por arquitetos especializados, expositores devem ser exclusivos, e a comunicação visual, posters e quadros de avisos devem seguir um rigoroso projeto, preferencialmente desenvolvido por um especialista.

### **3.3.3 LOGÍSTICA DE ENTREGA**

Mais do que garantir um determinado prazo de entrega é importante estabelecer as datas e as condições em que isto vai ocorrer. Isto só se realizará, se houver uma forte integração entre a indústria e a rede, principalmente no caso em estudo onde o estoque e a logística da loja estão na indústria. Quando nos referimos à integração, no caso específico da rede estudada, o sistema de informação é único, bem como os compromissos de padrões de desempenho e acurácia nas questões das entregas.

### **3.3.4 PROJETO PERSONALIZADO**

Sistemas de projetos informatizados e desenhistas especializados em revestimentos cerâmicos são capazes de atender o cliente através de execução de projetos personalizados. Isto orienta o cliente na compra, desenvolve o projeto de assentamento, o que minimiza os riscos do assentamento ser realizado de maneira errada, e aumenta o grau de acerto das quantidades necessárias para o projeto.

### **3.3.5 ATENDIMENTO ESPECIALIZADO**

Equipes de profissionais especializados em acabamento, em geral egressos de escolas de arquitetura ou *design*, ou ainda do mercado de modas para residência, são treinados pela franqueadora com o fim de dar o melhor atendimento oferecido pelo mercado nas lojas. A loja sempre vai contar com pelo menos um arquiteto para atendimento de projetos mais complexos, onde o nível de exigência da especialização é maior. A equipe tem condições de não só dar soluções no que tange ao revestimento cerâmico, mas também, fazer mix com outros revestimentos como as pedras naturais, a madeira, os mosaicos etc. Tem também sensibilidade para combinar estes com o projeto de decoração da residência como um todo.

### **3.3.6 PORTIFÓLIO DE PRODUTOS EXCLUSIVOS**

São mais de oitocentos itens de revestimentos cerâmicos e peças decorativas, capazes de serem intercambiáveis, sendo que aproximadamente 60% são exclusivos da rede de

lojas especializadas. Estes produtos variam em textura, cores, formatos, estilos e acabamentos, fazendo hoje, entre os materiais de revestimento, os cerâmicos serem os de maior versatilidade, capacidade de inovação no quesito design, durabilidade e facilidade de manutenção. No portfólio de peças decorativas incluem-se os mosaicos de pedra natural e os mosaicos de produtos cerâmicos. Chegaram à rede de lojas em estudo, no início de 2001, os porcelanatos de alta tecnologia, que são reproduções esteticamente iguais aos melhores e mais caros mármore, porém com características físicas superiores, preços mais acessíveis e baixo impacto ambiental, ao contrário das pedras naturais, algumas delas com preços proibitivos, dada sua raridade na natureza.

### 3.3.7 SERVIÇO DE ASSENTAMENTO

Este é um diferencial de difícil cópia, dado seu desafio de formar a mão-de-obra especializada. A rede em estudo, em ação conjunta com o Senai e a Universidade Federal de Santa Catarina, projetou a primeira escola brasileira de formação de assentadores cerâmicos. Após visitas às melhores escolas da Itália e da Espanha, foram construídos 1.000 metros quadrados de escola, com o fim de capacitação do profissional e de introdução deste mais novo diferencial, que é a venda da cerâmica já assentada, como já ocorre com as madeiras, os laminados de madeira, as pedras naturais e os carpetes. Esta era uma fraqueza competitiva, quando analisamos os revestimentos cerâmicos à luz destes que são seus possíveis produtos substitutos.

Outro diferencial que se instala é o fato do controle de qualidade do assentamento, que não havia até então, dada a ausência de tecnologia por parte da mão-de-obra, esta sem absolutamente nenhum tipo de qualificação e acostumada ao relacionamento com o cliente ser completamente informal. Agora a rede em estudo pode dar a qualidade esperada pelos consumidores, quando compram estes produtos de alto padrão. Novas tecnologias de assentamento vão sendo desenvolvidas e transmitidas aos assentadores das lojas. Visitas à escola por parte de fornecedores de ferramentas de dentro e fora do país estão acontecendo, de modo que não só as mesmas vão tendo um lugar para seu desenvolvimento, como novas tecnologias de assentamento vão sendo repassadas e desenvolvidas. Este é um projeto tão inovador quanto a rede de lojas, que tem como previsão de maturação em aproximadamente quatro anos.

Hoje, 80% da rede tem pelo menos uma célula de assentadores, que é composta de um assentador e um ajudante, mas na cidade de São Paulo a rede já conta com aproximadamente 30 profissionais, sendo que existem lojas em outros locais do país com equipes de até 14 profissionais, todos estes treinados na nova escola.

### 3.4 ESTRUTURA OPERACIONAL DA REDE DE LOJAS

Objetivo: Apresentação de modelo operacional, aplicado à rede de lojas especializadas em venda de produtos da indústria de revestimentos cerâmicos.

Uma das grandes vantagens de se formatar um novo negócio, é a possibilidade de planejá-lo dentro do que existe de melhor técnica. Não se trata nestes casos de

transformações e sim de uma criação, sem vícios organizacionais, erros de estruturas que vão se deformando a medida que os anos de operação passam, muitas vezes perdendo sua identidade de negócio, e levando ao encerramento de atividades que na verdade vão se esgotando com as suas descaracterizações. Céticos, como Peters (1998, p.67), acreditam ser “mais fácil matar uma organização do que mudá-la.”

Nossa rede de estudo, por ser uma unidade nova, nasce com um modelo de operação, todo influenciado por tecnologia de informação, ou seja, à medida que formos apresentando o modelo operacional, vamos apresentar também soluções de tecnologia de informação, que serão notadas no ponto subsequente.

### **3.4.1 TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO NO RELACIONAMENTO COM O FORNECEDOR**

Conforme cita Seybold (2000, p.xi), “o site web de sua empresa permite que os clientes solicitem produtos, verifiquem o status de uma determinada entrega, recebam uma lista de todos os produtos que já tenham sido adquiridos no passado ou alterem o endereço de correspondência?”

Estas perguntas devem ser respondidas na solução tecnológica proposta; o sistema no mínimo deverá permitir a comunicação com a indústria para:

- verificação do estoque da indústria
- colocação de pedidos
- acompanhamento da evolução da entrega
- consultas à lista de preços
- consultas a programas de produção futura
- consulta a portfólio de produtos
- posição de contas a pagar dos fornecedores

No caso de lojas onde o estoque do ponto de vendas está localizado na indústria, que é o caso da rede em análise, a confiabilidade e disponibilidade do sistema passam a ser cruciais à operação do ponto de vendas, uma vez que o cliente, ao ser atendido na loja, vai ter seu pedido consultado e colocado diretamente nos estoques da indústria.

Neste caso cabe ao vendedor especializado, após a especificação dos produtos, consultar os estoques da indústria e colocar o referido pedido do cliente. Isto obriga o ponto de vendas a disponibilizar terminais de computação em cada estação de trabalho de seus vendedores, ou seja, um terminal por vendedor. Por conseqüência, no perfil de seleção do corpo de vendas, deve-se considerar a afinidade dos vendedores com o uso da informática no ato de vender. Qualquer restrição ao uso desta tecnologia, sem dúvida influenciará no sucesso da referida venda.

Se, além dos estoques, a indústria se propuser a solucionar a questão da logística de entrega ao consumidor final, a exigência tecnológica se tornará muito maior.

Esta é uma questão de suma importância, já que tem se tornado talvez o maior fator de empecilho de desenvolvimento do negócio *e-commerce* no segmento *business to consumer*, uma vez que não basta disponibilizar informações ao consumidor, é necessário realizar movimentações físicas de mercadorias, sejam elas livros, gêneros alimentícios, vestimentas ou materiais de construção, cada qual com características de logísticas e transportes específicos.

As soluções de logísticas variam também de acordo com o local onde o consumidor está residindo, se este local está fora do país produtor, se está em grandes centros urbanos com os conhecidos problemas de tráfego, ou caso estejam em regiões onde o fluxo de mercadorias está abaixo da escala mínima que os custos de movimentação suportam para débitos ao consumidor. Aumento de custos de movimentação podem retirar o produto do patamar aceitável de preço pago pelo mercado.

Isto por si só seria objeto de todo um estudo. O que sugerimos é que o sistema de informação de logística permita realizarem-se aferições do devido andamento da entrega ao consumidor final.

Chamamos atenção para o fato de que, do ponto de vista do consumidor final, a venda só se realiza quando o bem especificado chega ao cliente dentro das quantidades, qualidades, tempo e local acordado no momento da venda. Se algum destes itens não for atendido dentro do acordado na venda, frustra-se o cliente e coloca-se em dúvida todo o sistema. Logo, seus sistemas devem prever estes controles fundamentais.

Na questão de sistemas do tipo *business to business*, ou seja, a indústria se propondo a atender ao ponto de vendas, que por consequência atende ao consumidor final, a questão se torna mais simples, pois concentram-se os pontos de comunicação e entrega na loja e somam-se os esforços para o sucesso no atendimento de entrega ao consumidor. O risco é o assunto de logística não ser tratado com a devida técnica e exigência, por não ter o lojista recursos, escala e conhecimento técnico para o assunto.

Cabe, para ilustrar os dois tipos de *e-commerce*, observarmos o esquema editado pelo portal Webb Facil em seu folder de apresentação, a partir do momento de manufatura até a chegada ao consumidor final.

. MANUFATURA → TRANSPORTE → ARMAZENAGEM/DISTRIBUIÇÃO →  
→ TRANSPORTE → VAREJO → TRANSPORTE → CONSUMIDOR.

Esta é a seqüência típica, independente de quem esteja no seu controle, quer seja a indústria, o varejo, ou como idealmente sugerimos, os dois, varejo e indústria de maneira integrada. De qualquer maneira, o sistema de informações deve contemplar controles para cada etapa da cadeia de valor.

As soluções de sistemas podem ser as originalmente utilizadas pela indústria, desde que atendam às exigências citadas, e haja disponibilidade das mesmas de serem utilizadas pelos demais elos da cadeia, via emuladores que darão acesso à rede via internet. Outra maneira mais atual é a utilização de portais que permitem maior flexibilidade de

comunicação, inclusive com outros fornecedores, sejam de matérias primas, produtos acabados ou até materiais de uso diário, como limpeza.

Lembramos mais uma vez que não basta só se conectar, é necessário movimentar fisicamente as mercadorias. Isto parece óbvio, mas não tem sido observado pela grande maioria das empresa de *e-commerce*, o que as têm levado ao insucesso.

No caso específico da rede em estudo, ela se comporta como um misto de *e-commerce business to business* e *business to consumer*, uma vez que quem acessa os sistemas da empresa é o ponto de vendas, mas quando o faz, registra o pedido específico de cada cliente. A indústria por sua vez atende ao pedido do referido cliente, entregando-o diretamente na sua residência.

Neste caso, o sistema de controle é comum à indústria e ao ponto de vendas, ambos monitoram a entrega, agem sobre ocasionais problemas, porém, concentram-se os contatos com o consumidor final diretamente nas lojas, onde originalmente o negócio se iniciou, e ponto físico mais próximo do cliente.

Todos os controles de contas a receber da indústria e a pagar das lojas à indústria, são disponibilizados via o sistema, bem como as compras realizadas pelas lojas nos referidos fornecedores.

### **3.4.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO DO PONTO DE VENDAS**

O objetivo é buscar-se um sistema de informação capaz de realizar o controle comercial e financeiro da loja. Este sistema deve ser o mais simples possível, focando-se nos itens fundamentais de controle do ponto de vendas, conforme descreveremos a seguir.

O sistema deve fazer o controle das relações entre o ponto de vendas e seus fornecedores, com os bancos, com as instituições públicas e principalmente com seus clientes.

Este é um item de tecnologia fundamental para o sucesso da nova empresa. A loja deve ter sua gestão administrativa o mais robusta possível, já que estatísticas tem mostrado que a falta de técnicas gerenciais tem sido fator decisivo para a não sobrevivência da empresa, neste novo cenário mundial de deflação nas margens.

Erros administrativos antes absorvidos por margens mais generosas, não são mais tolerados, sendo a principal causa morte das empresas hoje, a sua má gestão administrativa e financeira.

Os principais itens de controle aos quais o sistema deverá responder são:

– Controle do faturamento.

Nenhum tipo de produto deve sair do ponto de vendas sem o seu devido registro nos sistemas de informações, ou seja, não deverá ser movimentado produto, sem que isto tenha origem no próprio sistema.

Toda liberação de crédito, comissões, emissões de notas fiscais, duplicatas, bloquetes deverá ter sua origem no sistema de gerenciamento da loja.

Valores unitários dos produtos e serviços a serem comercializados, devem estar informatizados na forma de listas de preços, bem como, qualquer alteração nos mesmos, deve fazer parte da rotina de alimentação do sistema da loja.

– Controle de contas a receber.

O faturamento da loja deve alimentar o sistema de contas a receber, que passa a realizar o controle dos efetivos pagamentos dos serviços e produtos faturados pela loja. Este deve prever o controle dos juros e multas cobradas, e deverá ser capaz de se comunicar com sistemas de *home bank* atuais.

Como no caso do faturamento, o sistema deve dar informações a qualquer momento, de consulta da situação de contas a receber da empresa. Relatórios gerenciais como listas de inadimplências, tempo das mesmas, e nível de crédito exposto ao mercado, devem estar disponíveis.

– Home Banking

Conforme citado, um sistema atual deve prever comunicação com os sistemas/facilidades oferecidos pela principais redes de bancos. Deve prever transmissão de borderôs de cobrança, leitura e importação de títulos com baixas automáticas nos controles de contas a receber, e efetivação de pagamentos por meio eletrônico.

– Contas a pagar.

A atenção maior deve ser dada ao item contas a pagar dos fornecedores dos produtos, que são os objetos principais de venda da loja, principalmente quando se tratar de loja mono fornecedor.

Deverá oferecer classificação de contas a pagar, bem como informar o perfil deste importante item de administração do caixa da empresa. O sistema deve apoiar a administração do ponto de vendas, de maneira a minimizar desgastes desnecessários com fornecedores, corpo de funcionários, locadores, fisco etc.

Deverá automaticamente indicar autorização de pagamento, informando o beneficiado, data de vencimento e meio de pagamento.



– Fluxo de caixa.

Este talvez seja o item de maior cuidado na administração do dia a dia das empresas, quer sejam grandes organizações quer sejam pequenas lojas. O sistema deve ser capaz de realizar planos orçamentários, simulações financeiras que indiquem o melhor momento de compra e efetivo pagamento, de acordo com a capacidade de caixa da empresa.

Deve fazer previsões da situação do caixa em tempo futuro, bem como gerar relatórios gerenciais que demonstrem o histórico do comportamento do caixa no passado.

Uma empresa, principalmente nova, pode entrar em regime de insolvência, caso seus fluxos de pagamentos e contas a receber não estejam em devida sintonia de tempo. O sistema deve monitorar o caixa, também em tempo real.

– Controle de estoque.

O sistema deve controlar as entradas e saídas de mercadorias da loja, alertando quanto ao risco de *stockout*, para que a empresa não tenha sua performance afetada pela má gestão dos seus estoques.

Deverá ser capaz de informar os estoques físicos e sua conversão financeira, bem como demonstrar preços de compras, de vendas e margens unitárias de lucro, de maneira a valorar financeiramente os estoques.

Informar o ponto ótimo do pedido e o comportamento de giro das mercadorias pelos estoques. A administração deve sempre estar voltada para o emprego mínimo de capital de giro da empresa, em imobilizações de estoques.

– Controle de custos.

Classificar custos e informar sua evolução e tendências, é de fundamental importância. A administração moderna considera obrigação, uma gestão rígida do comportamento dos custos da empresa, uma vez que, consumidores estão cada vez menos dispostos a aceitar repasses de custos a preços de mercadorias; muito pelo contrário, tem pressionado toda a cadeia de valor a reduzir seus custos e suas margens de rentabilidade.

O dia a dia da empresa passa então, a ser uma vigilância constante e eterna deste item, e sem um sistema que reflita esta realidade, é impossível que este objetivo se concretize. Mesmo que uma empresa tenha adotado a estratégia de diferenciação como melhor posicionamento de mercado, lembramos que o preço pago a maior pelos clientes para este diferencial, tem um patamar que se ultrapassado o afastará do ponto de vendas. Logo, aumentos de preços provocados por descontrole de custos são um risco real para qualquer negócio independente do seu posicionamento estratégico.

Cada elemento de custo deve ser analisado sob o ponto de vista da sua importância, nos diferenciais oferecidos ao consumidor, e deve ser medido seu impacto na formação dos preços dos serviços e produtos.

– Desempenho econômico e financeiro.

Cruzar informações de faturamento, margens de contribuições, custos e valores de investimentos, de maneira a fornecer informações da performance econômica e financeira da loja, é item que deve ser controlado pelo sistema de informação da loja.

Controle de pontos de equilíbrio financeiro e econômico da empresa, e indicadores de performance, como comportamento do tempo de retorno dos investimentos, taxas internas de retorno, e indicadores de margens sobre receitas operacionais são alguns dos indicadores que as informações disponíveis do sistema devem ser capazes de alimentar.

### **3.4.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE**

A pergunta que devemos fazer ao olhar nossos negócios à luz da nova tecnologia de informação, é no que isto pode me ajudar na formação de uma base de clientes leais.

Vale uma pausa, para o alerta que Seybold (2000, p.10) faz sobre o foco da estratégia de tecnologia da informação das empresas.

"Então, porque não fazer uma análise abrangente de como você pode concentrar todos os investimentos já efetuados em tecnologia da informação em uma única estratégia vencedora: facilite os negócios dos clientes com você."

Em qualquer parte da cadeia da tecnologia da informação da empresa, o foco deve estar voltado em facilitar os negócios do cliente com você. Todas as vezes que se tomarem decisões de tecnologia de informações pela própria tecnologia, as chances de sucesso destas decisões tornam-se diminutas, e em geral tem sido absolutamente frustrantes.

Outra questão para a qual particularmente chamo a atenção, é o fato de que clientes de lojas especializadas, sejam elas de que segmento forem, em geral estão altamente expostos às facilidades das novas tecnologias de informação, ou seja, seu nível de exigência é normalmente superior ao do cliente de canais de vendas tradicionais, devido ao maior volume de informação com que convivem. Esta é uma das razões pelas quais procuram um canal de vendas especializado.

No caso específico da rede de franquia em estudo, três são os instrumentos de tecnologia de informação que atingem diretamente o cliente no momento de contato com a loja.

– Consulta *on line* dos estoques da indústria.

O cliente passa a dispor de todo um portfólio de produtos, que dificilmente encontrará nos canais tradicionais, dada a complexidade que é administrar estoques com alto número de itens de um só produto, no caso revestimentos cerâmicos. A complexidade se dá também na especialização do vendedor, que passa a ser conhecedor profundo de um só tipo de material de acabamento e suas vantagens sobre os outros, os revestimentos cerâmicos.

– Sistema informatizado de projetos – minicad.

Desenvolvido a mais de 10 anos e tendo sofrido diversos aprimoramentos, o minicad é um software (*computer aided design*), utilizado profissionalmente no mundo inteiro para o desenvolvimento de projetos em duas dimensões e três dimensões, nas áreas de arquitetura, engenharia civil, mecânica, entre outras.

Através do minicad, o projetista pode desenvolver um projeto completo no computador, gerando toda a sua documentação, que pode incluir:

- o desenho 2d e 3d incluindo vistas perspectivas e cortes
- todas as cotas e detalhes construtivos

A customização realizada no software para atender as necessidades da rede em estudo, é de sua propriedade, e portanto, não disponível no mercado. São elementos desta customização:

- bancos de dados com 280 projetos de uso de revestimento cerâmico prontos para serem impressos.
- banco de dados com 150 células para execução de paginações.
- execução de paginações de piso e parede com extrema rapidez e facilidade através de células inseridas previamente no banco de dados.
- execução de tabeiras retas, inclinadas e curvas, em qualquer tipo de ambiente
- definição automática de cores de produtos aplicados.

O minicad é capaz de ler qualquer arquivo cad, podendo o cliente então, ceder seu projeto já pronto, para ser paginado com a solução da loja especializada.

– Simulador de ambiente.

A opção de uso de revestimento cerâmico tem crescido muito nos últimos anos, com o lançamento de produtos com características técnicas específicas para cada uso, como também sofisticação nas opções de *design* e opções de acessórios como rodapés, tabeiras, faixas decorativas, mosaicos, cantoneiras etc.

Fora isto a intercambialidade da cerâmica com outros materiais como as pedras naturais, a madeira e propriamente entre ela própria, criou um sem número de opções de aplicação, praticamente impossível de ser explorado em todo o seu potencial, sem que se lance mão do uso de ferramentas de informática.

Com um banco de dados de mais de 80 ambientes, salas, quartos, cozinhas, banheiros e áreas de serviço, o sistema de simulação eletrônica da rede de lojas é capaz de simular a aplicação de revestimentos cerâmicos em cada um destes ambientes, permitindo ao consumidor visualizar o produto final de sua escolha, aplicado em seu projeto.

Aliado à forte exposição física de produtos da loja, este sistema de exposição eletrônica amplia-se para um sem número de opções de exposição, as quais seria impossível fisicamente conceber. Isto faz dele uma poderosa arma de tomada de decisões, e por consequência direta de alavancagem das vendas.

Estes sistemas estão sendo instalados nos *Pc's* de cada vendedor da loja, que deverá ser treinado para o uso da ferramenta. Para sua facilidade de uso, cada ambiente já vem com pelo menos 3 opções de aplicação previamente formatadas, sendo possível realizar sobre elas pequenas alterações, o que nos dá velocidade na exposição.

Caso não atenda as expectativas dos consumidores, o vendedor deverá partir para simulações, o que sem dúvida aumentará o tempo de execução da referida venda.

– Tecnologia da informação no desenvolvimento da rede de varejo.

Uma rede de varejo tem entre suas principais vantagens competitivas, a geração de solução de inovação pelas próprias unidades de vendas. Gerir este conhecimento é um desafio que se coloca às organizações, sendo talvez o principal item de diferenciação competitiva atual.

Como criar uma organização com vocação aprendiz e inovadora?

Como criar na organização o que se tem chamado de "gestão do conhecimento"?

No dossiê sobre o tema publicado na revista HSM Management (2000, p.51), a questão é definida como:

"Trata-se de uma ferramenta gerencial para administrar a informação e agregar-lhe valor: ao filtrá-la, sintetizá-la e resumi-la, se ajuda os profissionais a conseguir o tipo de informação que necessitam para passar à ação."

Admitimos que gestão do conhecimento não é ainda uma ferramenta adotada no dia a dia, nem da maioria das organizações nem por nossa rede de varejo objeto da análise deste trabalho, porém neste último caso, realizar esta ação faz parte de nossa estratégia de negócio para a referida rede.

"De acordo com uma pesquisa feita pela Management Review, embora 63% dos mais de 1,5 mil executivos entrevistados reconheçam que suas empresas (todas dos Estados

Unidos) não tinham em operação um programa formal de gestão do conhecimento, a maioria (79%) acredita que essa prática, dentro de muito pouco tempo, será vital para criar uma vantagem competitiva e, em consequência, para o sucesso". (HSM Management, 2000, p.51)

As três áreas que tem sido foco de análise da rede em estudo, se repetem na maioria das empresas que tem na sua estratégia a gestão do conhecimento; são elas:

- Como captar, armazenar, recuperar e distribuir ativos tangíveis de conhecimento?
- Como coletar, organizar e disseminar conhecimento?
- Como criar um ambiente de aprendizado interativo, no qual as pessoas transfiram prontamente o conhecimento, internalizem-no e apliquem-no para criar novos conhecimentos?

A solução passa, sem dúvida, por uma ferramenta de tecnologia de informação, porém, o instrumento eletrônico facilitador não será o fator de sucesso da estratégia. Como observou uma das executivas da rede estudada, "é preciso educar primeiro nossa rede para depois torná-la inteligente". Se o objetivo de criar um ambiente de aprendizado interativo não impregnar a cultura organizacional, qualquer ferramenta tecnológica não terá razão de ser.

Uma rede de varejo para trabalhar de forma integrada na gestão do conhecimento, ou seja, tornar-se inteligente, deve comportar-se como uma comunidade que partilhe dos mesmos valores, princípios e objetivos. Se prevalecer o senso do ponto de vendas individual sobre o senso de rede, certamente a estratégia não terá sucesso.

É claro que o senso de comunidade da rede deve ter como objetivo fim o sucesso de cada ponto de vendas em suas respectivas áreas de influências, quer sejam elas estados, municípios ou bairros, como ocorre nos grandes centros urbanos como Rio, São Paulo e Belo Horizonte.

Este último tipo de área se constitui um dos pontos de maior cuidado, pois áreas de influências vizinhas como bairros, podem estar sendo ocupadas por franqueados diferentes, que muitas vezes partilham ou disputam os mesmos clientes.

Devem então ser promovidos pelo franqueador ou administrador da rede encontros, almoços, eventos onde o senso de comunidade vá se estabelecendo pelo convívio entre os membros da rede. Devem ser estimuladas visitas mútuas, para troca de informações e ajustes na estratégia competitiva da referida rede.

As unidades devem perceber e provar na prática, que dividir conhecimento com outro membro da rede, significa dobrar o conhecimento e não perdê-lo. Devem ter isto como seu principal objetivo comum.

Conforme cita Senge (1990, p.190) "O objetivo comum é vital para a organização de aprendizagem, porque proporciona o foco e a energia para o aprendizado. Enquanto o

aprendizado adaptativo é possível sem um objetivo, o aprendizado generativo só ocorre quando as pessoas lutam para realizar algo que lhes seja muito significativo."

No caso específico da rede de franquias em estudo, iniciou-se o processo com a pesquisa de empresas fornecedoras de programas de treinamento típicos de venda. Quando chegou-se à conclusão que, dadas as características do negócio proposto, uma rede especializada em venda de revestimento cerâmico, nova no país, os modelos tradicionalmente utilizados não atenderiam as demandas de suas operações de vendas.

Buscou-se então um modelo que proporcionasse à rede gerar seu próprio aprendizado. Este modelo na sua fase piloto ocorre com a realização de um *workshop* com no máximo quatorze lojas, que tem por fim introduzir nesta rede os princípios da auto aprendizagem, com o foco no objetivo final de fidelização dos nossos clientes através de experiências positivas dos mesmos no momento de suas compras.

Foram estipuladas quatro medidas de performance comuns a toda a rede que são:

- geração de trafego na loja.
- venda média unitária (*ticket* médio).
- experiências positivas (medidas com pesquisa).
- excelência em custos.

Coube à rede, juntamente com a franqueadora estabelecer planos de ação com as melhores práticas durante o *workshop*, para o atingimento dos quatro objetivos descritos acima.

O modelo prevê ainda duas reuniões com todo o grupo, em trinta e sessenta dias respectivamente, com o objetivo de aferir o seu desempenho, ou seja, quais as melhores práticas que levarão às melhores performances para cada indicador.

A rede deixa de partilhar só idéias na segunda e terceira reunião, e passa a partilhar ações específicas testadas em cada ponto de vendas, seus bons resultados e suas frustrações.

Os três encontros têm como fim implementar a cultura de aprendizagem, só que o objetivo é que este compartilhar deixe de ser mensal e passe a ser diário, e além disto deixe de ser restrito a rede piloto, e passe a estar disponível para toda a rede de Manaus a Porto Alegre.

Estes objetivos são impossíveis de serem atingidos, sem que sejam devidamente instrumentalizados com um sistema de informação devidamente desenvolvido para este fim. Este modelo está em desenvolvimento paralelo aos *workshops*, e deverá estar entrando em operação via intranet da rede estudada.

Ele disponibiliza as telas de cada indicador de performance com os melhores resultados, bem como, com as melhores práticas que provocaram o atingimento dos melhores resultados. Existem ainda espaços para o partilhar de práticas inovadoras, mesmo que estas não tenham sido aferidas em seus resultados.

Com este esforço, esperamos estar criando um sistema inédito de gestão de rede no país, que é uma rede operando absolutamente integrada no seu esforço de desenvolvimento.

Em última análise, a tecnologia da informação é parte estrutural de uma rede de franquias que se propõe a entrar em mercado de varejo cada vez mais competitivo.

O uso de tecnologia tem sido cada vez mais intenso, e não se concebe uma gestão de alta performance sem seu uso nas mais diversas áreas do negócio.

Em se tratando de uma rede de vendas no varejo, todo o esforço de tecnologia de informação deve estar centrado em atingir o cliente final, de maneira a fidelizar suas compras na referida rede, por contínuas boas experiências nos pontos de vendas.

Este princípio está muito bem definido por Seybold (2000, p.20), quando cita, “entretanto, o verdadeiro cliente de qualquer empresa é o cliente final do produto ou serviço que ela produz.”, e ainda “ se seus clientes finais não valorizam seu produto ou serviço, mais cedo ou mais tarde você fechará suas portas.”

Finalmente, independente de quanto de tecnologia de informação nossa rede está aplicando no seu relacionamento com os seus clientes, por tratar-se de uma loja especializada, lançada para atender os segmentos de consumo mais exigentes da sociedade, certamente a maioria destes consumidores fazem parte do grupo que tem passado por significativas mudanças nos seus hábitos. Ou seja, estão se transformando no que diz respeito aos valores de atendimento, dada a sua exposição a toda esta gama de novas tecnologias. Mais do que então, observar o movimento dos nossos competidores ou dos canais tradicionais de vendas, cabe observar que tipo de mudanças estão sendo provocadas em nossos clientes pelo avanço da disponibilidade de informação as quais estão expostos.

### **3.5 O FRANQUEADOR**

Objetivo – Definir a estrutura organizacional da franqueadora, pelas competências necessárias ao desenvolvimento e operação da rede de lojas especializadas.

Uma unidade de administração de rede de lojas como a que estamos estudando, deverá contar na sua estrutura organizacional com as seguintes áreas:

- operações e vendas
- marketing
- finanças
- informática
- educação
- produtos

Não nos referimos aqui, à necessidade de existirem departamentos ou recursos de pessoal dedicados a cada área citada, mas a estrutura montada deve cobrir estes ditos pilares da administração da rede. Vamos então às suas descrições.

### 3.5.1 ESTRUTURA DE OPERAÇÕES E VENDAS

Esta é a área responsável pela administração do dia a dia da rede, quer seja nas suas relações com o fornecedor, com o franqueador que neste caso do estudo se confunde com o fornecedor, ou com o cliente.

Nas relações com o franqueador, esta área será a responsável pelo estabelecimento e atingimento das metas de vendas, da rentabilidade esperada para cada ponto de vendas sob o ponto de vista do franqueador, do contas a pagar ao fornecedor, do cuidado com o uso da marca franqueada, dos padrões operacionais acordados, do nível de serviço e atendimento ao cliente, dos esforços de geração de tráfego locais, do aumento de *ticket* médio, da rentabilidade e da saúde financeira de cada ponto de vendas sob o ponto de vista do franqueado.

Nas relações com o franqueado, cabe a este setor alimentá-lo com informações de mercado, estabelecer o melhor posicionamento de *pricing* para o ponto de vendas, ajudá-lo a manter os aspectos físicos e operacionais dentro do alto nível que uma rede com estas características exige, assessorar na área econômica e financeira, averiguar o desempenho da equipe, assessorando o franqueado na avaliação de desempenho do time, sua remuneração, recrutamento e seleção quando se fizerem necessárias substituições.

Nas relações com os clientes, o principal desafio é manter a rede entregando a oferta de produtos e serviços planejada para a rede.

Esta é uma área onde se concentram todas as atividades operacionais da rede, é uma área em regra ocupada por generalistas, que devem ser apoiados por especialistas, que não só darão apoio operacional à função, como também são os responsáveis pelo contínuo desenvolvimento da rede.

### 3.5.2 ESTRUTURA DE MARKETING

Este é um tema de infindas discussões, por isto vamos usar uma definição clássica de Kotler (1998, p.32), para balizar nossas decisões.

“Administração de marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Baseado nesta definição e na própria estrutura montada para a rede em estudo, vemos como principais demandas de atenção as citadas a seguir:



- Proteção do uso da marca – uma vez desenvolvida a marca da nova rede, esta deverá estar devidamente registrada, e toda a organização, a franqueadora, os franqueados e os fornecedores devem se investir do posto de guardiões desta marca.
- Identidade visual – a rede vai se comunicar visualmente com os clientes de maneira uniforme e ordenada, de maneira que ao entrar em um ponto de vendas, os mesmos se sintam dentro de uma rede e não de um empreendimento individual.
- Comunicação de marketing – as campanhas, sejam elas promocionais ou institucionais, de cobertura nacional ou local, devem respeitar um padrão preestabelecido, para que o efeito de rede seja mantido. Isto vale para os anúncios de tv, rádio, imprensa escrita, *outdoor* e materiais de divulgação promocional no ponto de vendas.
- Layout do ponto de vendas – este também dá características à rede, e devem ser desenvolvidos padrão de layout e de expositores padronizados, para que se tenha a uniformidade física desejada. A manutenção destes padrões é fundamental, e deve ser objeto de atenção, pois com o decorrer da operação existe um envelhecimento natural da rede e a tentação de alteração da loja por parte de seus operadores, os franqueados.
- Promoção e precificação – a rede deve possuir um calendário promocional anual, previamente projetado com metas bem definidas, tanto de alavancagem de vendas como de comunicação com os clientes. Todas as peças promocionais, bem como a escolha dos veículos, devem ser projetadas com o fim de atingir estes objetivos.

Nossa rede também deverá possuir uma bem posicionada estratégia de precificação, principalmente no que diz respeito ao seu posicionamento junto aos *home centers*. O bom equilíbrio é se manter com preços superiores justificados pelos serviços que este outro competidor não tem condição de oferecer, sem entretanto se afastar de maneira a ser rotulado de careiro. Lembramos que a maior referência de preços nasce nos *home centers*, dada sua capacidade de atração de consumidores.

– Programas de fidelização – dadas as características da rede em estudo, este tipo de esforço de marketing tem ambiente para ser de grande sucesso. O risco que se corre é de tentar um desenvolvimento próprio, sem as devidas qualificações técnicas que tais programas exigem, tanto para sua estruturação quanto para sua operação. A melhor decisão é sempre procurar agências especializadas no tema.

Dentre todos os esforços de marketing, cabe um destaque ao processo de captação do franqueado, assunto muito pouco tratado pela literatura técnica, e devido a isto iremos dar destaque ao mesmo, nos aprofundando na matéria.

– Comunicação de Rede de Varejo – A Captação de Franqueados.

Objetivo: Apresentação de planos de divulgação de nova rede de franquia e seus esforços para a captação de franqueados.

Especificamente no presente trabalho, vamos tratar dos esforços de divulgação desta rede, com o fim de captação dos seus franqueados, uma vez que a opção operacional é a do sistema de franquias.

Como cita Kotler (1986, p.880), "Quais as decisões mais importantes da propaganda?", seja ela para que fim for.

- quanto deve ser gasto na propaganda?
- qual mensagem e modo de apresentação deve ser usado?
- qual mídia deve ser usada?
- como distribuir a propaganda durante o ano?
- quais os melhores métodos para se saber o que a propaganda está realizando?

E acrescento à lista de Kotler, o que acredito ser o prioritário:

- quem é o meu público alvo?

Vamos tratar do assunto dentro desta estrutura, separando a captação do franqueado da divulgação para o grande público, que são os clientes da rede de varejo franqueada.

–Definindo o Público Alvo.

O sistema de franquias vem se desenvolvendo muito na última década, e uma das principais razões é a de que o mesmo vem de encontro à idéia de milhares de profissionais, de terem seu próprio negócio.

Este profissional tem como prioridade não investir suas economias em viagens de férias, carros novos ou mesmo nas eternas reformas de suas residências. Sua intenção é mudar de lado de empregado para empregador, e com isto assumir todos os riscos e benefícios que a nova posição lhe imporá.

A dificuldade é, o que fazer, quais os recursos necessários, onde me localizar e principalmente, vou me aliar a alguém para devida diminuição dos meus riscos e investimentos ou não? Aqui, principalmente, é onde entra o sistema de franquias, tão novo quanto seus principais componentes, os franqueadores e os franqueados.

Estes últimos, alvos de nosso esforço de divulgação são um ser novo, que não é um empregado, não é um sócio, não é um representante, um conhecido revendedor ou muito menos um cliente. Ele é um franqueado, que deverá ser bem definido, para que tanto o esforço de captação quanto o desempenho do negócio, não sejam frustrantes para o mesmo e para seu parceiro, o franqueador. Ter esta questão bem definida é fundamental para o sucesso da divulgação.

No caso específico do sistema de franquias da rede em estudo, necessitamos de um franqueado que atenda às seguintes características:

- capacidade financeira – serão necessários investimentos que variarão de R\$ 160.000,00 a R\$ 300.000,00.

– identificação com o negócio – lojas de revestimentos cerâmicos de alto padrão. Insumos da indústria de material de construção para itens de acabamento.

– dedicação exclusiva – o candidato deverá estar disposto a se dedicar exclusivamente ao negócio proposto, ou seja, não estamos em busca de um simples investidor, mas de um investidor que vai se dedicar plenamente a operação do novo negócio.

– identificação com o cliente alvo do negócio – dada a característica da nossa loja, nossos clientes estarão localizados nas classes A e B, além disto extremamente exigentes quanto a qualidade dos produtos e dos serviços do ponto de vendas. É fundamental que o franqueado resida na cidade e tenha capacidade de penetração neste segmento da sociedade local.

Surge então um arquétipo de franqueado, que se aproximaria de um executivo, egresso preferencialmente da área comercial ou de gestão de negócios, não obrigatoriamente do ramo de construção civil ou de varejo, com uma certa maturidade tanto profissional como pessoal.

Outra característica que nos pareceu favorável foi a tendência do negócio ser um negócio de casais.

Ficou também claro que nos interessariam donos de negócios de porte médio como construtoras, escritórios de engenharia, arquitetura ou decoração, que desejassem mudanças de área de atuação.

– Quanto deverá ser gasto na propaganda.

No planejamento econômico e financeiro do negócio, devem ser previstos recursos com o mesmo rigor das previsões na estruturação do projeto, das devidas análises de mercado, da instalação de pilotos, da implantação física das lojas, do esforço de recrutamento e seleção dos franqueados, valores estes nem sempre previstos e que podem exigir grandes esforços financeiros. Estamos falando especificamente de mídia.

Este será o primeiro contato que o novo negócio ora proposto terá com o mercado, logo, todo o cuidado deve ser dado à matéria.

A sugestão é que a estratégia de divulgação seja primeiramente definida sobre a ótica do ideal, para que nenhuma possibilidade seja abandonada, nem citada ou estudada dadas as restrições orçamentárias.

Outra questão é qual a velocidade de resposta desejada, e qual a importância do produto da propaganda para o negócio.

No caso específico de franquias, as mesmas não nascem sem que seja devidamente selecionado um franqueado.

Na rede em estudo, foi estabelecido um valor unitário por franqueado, baseado nos custos de captação de um executivo por uma empresa de *headhunters*, já que este era nosso principal público alvo. Definidos estes valores unitários, multiplicamos pelo alvo de franquias a serem instaladas no ano, e o produto foi a verba alvo de captação dos franqueados.

– Qual mensagem e modo de apresentação devem ser usados.

Definido o público alvo, segue-se então para a definição de como a chamada à ele deverá ser formatada, ou de maneira mais extensa como define Kotler (1986, p.894) – "Estratégia criativa refere-se ao o que o anunciante decide dizer (conteúdo da mensagem) e como ele decide dizê-lo (forma da mensagem)".

A questão principal que se coloca, é o fato de que na chamada a um franqueado o mesmo não estará atendendo a um chamado de produto, mas sim de um negócio, ou se podemos melhor definir, o produto que está sendo anunciado é na verdade o negócio que está sendo franqueado.

O cuidado para o qual alertamos aqui, é fundamental principalmente quando o franqueador é uma indústria de sucesso, normalmente acostumada a anunciar os diferenciais de seus produtos. O fato de se ter um bom portfólio de produtos não resulta obrigatoriamente em se ter um bom negócio a ser franqueado.

Cabe à mensagem transmitir os diferenciais competitivos do negócio, que levem o candidato à franquia ao interesse pelo mesmo, ou seja, o candidato deverá concluir que esta é uma boa oportunidade de negócio e principalmente concluir: – “Vejo-me operando este negócio.”

Quando o programa da rede em estudo foi formatado, procurou-se ligar a campanha das lojas com a chamada ao franqueado. Isto deu como resultado a unidade de comunicação esperada por uma rede, que tem como objetivo ser instalada nas principais praças do país.

A partir daí, relatamos os principais diferenciais dos negócios, que são a própria marca, apoio à escolha de ponto, projeto da loja, expositores e materiais de identidade visual em comodato, treinamento de equipe e franqueado, logística de entrega etc.

– Qual mídia deve ser usada.

Neste caso é importante decidirmos qual a melhor combinação de mídia ou se optaremos por um determinado tipo de veículo. Kotler (1986, p.903) chama a atenção para o fato de que "anunciantes importantes tem idéias completamente diferentes sobre a combinação mais eficaz de mídia".

Como a captação de um franqueado se trata de algo bastante específico, a utilização de veículos de comunicação de massa pode e deve ser feita, porém com os devidos cuidados.

Normalmente, o instrumento mais eficiente é um bom serviço de mala direta, ou revistas específicas de oportunidades de negócio. A utilização de jornais deve ser feita, com o cuidado de anunciar a franquia no caderno que mais se relaciona com o negócio proposto.

Por exemplo: uma excelente oportunidade de negócio para executivos deve ser oferecida nos classificados de empregos para executivos, ou ainda no caderno de carreiras ou negócios.

Se o objetivo é uma rede nacional de franquias, deverá o franqueador manter veículos nacionais simultaneamente com esforços locais de captação, ou seja, pode-se usar um jornal ou revista nacional simultaneamente a um anúncio em jornal local.

Nas franquias em estudo, utilizamos veículos nacionais como o jornal Gazeta Mercantil e a revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, simultaneamente a malas diretas e jornais locais como o Correio Brasiliense.

– Como distribuir a propaganda durante o ano.

Isto vai depender da velocidade e forma que se deseje implementar a rede de lojas.

Como o franqueado é o primeiro passo da implantação, deve-se prever bem o tempo da captação, uma vez que atrasos de contratação do mesmo levarão a atrasos na implantação da rede.

Manter uma frequência consistente de mídia faz com que a mensagem a ser passada se consolide, e vá se potencializando ao longo de cada esforço. Esta foi a razão de mantermos a seguinte combinação:

- . uma revista nacional mensal.
- . um jornal nacional com inserções semanais, em regra duas.
- . anúncios semanais em jornais locais com uma inserção.

Fora isto foram feitas participações em feiras, uso de malas diretas, internet e assessoria de imprensa com entrevistas nos veículos alvos. O uso destes recursos foi acessório aos esforços de jornais e revistas, na medida que determinada praça resistia à resposta de captação.

Cabe frisar que esforços de mídia, não só atendem ao esforço alvo de recrutamento do candidato, mas também, em se tratando de um novo negócio no varejo, ajudam a preparar o lançamento do mesmo nas praças alvos.

– Quais são os melhores métodos para saber o que a propaganda está realizando.

Vemos a importância das medidas de desempenho nos negócios como um todo, como cita Shapiro (1995, p.383), “diretores executivos de uma ampla gama de setores tem repensado formas de medir as performances de suas empresas, Reconhecem que novas estratégias e realidades exigem novos sistemas de medição”.

No caso de esforços de mídia para captação de franqueados ou para qualquer outro esforço, a questão de medição é fundamental e normalmente negligenciada pela maioria das agências de propaganda, que desprezam completamente os resultados em meio aos esforços, por exemplo, de criação. Este último, para seus clientes não passa de um meio, uma vez que o fim não é a beleza da campanha, e sim os resultados que a mesma trouxe para o negócio.

A resposta a esta pergunta é estabelecer-se desde o início do programa, elementos de medição claros e fáceis de serem captados. Por mais simples que sejam, é fundamental que se estabeleçam as réguas de medição, que podem e devem ser aperfeiçoadas ao decorrer do programa.

Nosso objetivo alvo estabelecido era contratos assinados. Porém foram definidos *steps* anteriores, como objetos de medição também, ou seja, número de consultas e cadastros feitos, entrevistas na empresa de recrutamento, entrevistas no franqueador, documentos de circular de oferta entregues, e finalmente contratos assinados.

Estes indicadores foram aplicados ao veículo, à sua data de circulação e ao local no veículo onde o anúncio foi lançado.

É primário e grosseiro avaliarmos apenas o veículo, uma vez que o desempenho do anúncio está diretamente ligado ao momento da veiculação, e muito importante ao local em que o mesmo foi veiculado.

Exemplo disto, é que um produto que poderia ir muito bem em um anúncio de sexta-feira pode ter um desempenho pífio, por exemplo, na segunda, ou ainda, um excelente desempenho no caderno de economia, e péssimo no caderno de política, dependendo de quem se queira atingir.

O mix de veículos, o melhor momento da inserção, a frequência da inserção, e o seu local no referido veículo, versus o seu custo, deve ser medido e testado, e de preferência devidamente assessorado por uma agência que domine o assunto.

### **3.5.3 ESTRUTURA DE FINANÇAS E INFORMÁTICA**

Normalmente estas áreas tem andado juntas nas empresas, uma vez que se faz necessária a automação dos controles, quer sejam contábeis, quer sejam gerenciais. Hoje não se admite mais operações na empresa junto aos seus fornecedores, seus clientes, fisco, bancos, empregados e operações internas que não estejam devidamente automatizadas.

Existem aqui duas áreas distintas, que são as questões de finanças e informática da rede em estudo, e as mesmas questões para a unidade franqueadora. A primeira já foi alvo de análise desta dissertação quando tratamos do assunto operação da rede.

Esta área da franqueadora deve estar administrando tanto o desempenho das unidades de franquia, quanto o desempenho da unidade franqueadora. Ambos tem que ser administrados com o fim de se tornarem rentáveis. Uma franqueadora não vai ser rentável se suas unidades, neste caso as lojas, também não forem. Este é um acompanhamento interminável, contínuo, diário e devemos ser incansáveis no exercício do mesmo.

Os sistemas de monitoramento dos negócios devem ser alvo de revisões quanto a sua robustez, velocidade de resposta e capacidade de indicar o desempenho dos negócios. Soluções integradas de sistemas, os ERP's, tem sido uma boa ferramenta para esta área.

### **3.5.4 ESTRUTURA DE EDUCAÇÃO E TREINAMENTO**

“A maioria das empresas de grande porte, sofre de deficiência de aprendizado. Por alguma razão, elas não conseguem acompanhar e se adaptar às mudanças que ocorrem no mundo que as cerca” (De Geus, 1998, p.vii).

Esta é uma área de fundamental importância para a sobrevivência da organização, no que tange a unidade franqueadora e no que tange as unidades franqueadas. A unidade franqueadora é a responsável por estar franqueando o negócio, logo, cabe a ela estar desenvolvendo seus recursos internos de maneira a oferecer à rede o melhor da tecnologia de gestão disponível. Cabe a ela também, o esforço de captar, organizar e difundir as melhores práticas à rede, desenvolvidas por cada franqueado.

A oferta básica de treinamento consiste em:

- treinamento para novos franqueados e equipe – este é um treinamento que deverá obrigatoriamente estar sendo oferecido, e no caso da rede em estudo, por ser uma rede especializada, deve contemplar cada função existente na loja, que são:
- franqueado – o primeiro módulo é um módulo de integração com o sistema de franquia a que está sendo ligado nosso novo empreendedor. Este franqueado deve ser apresentado ao franqueador, deve ser exposto aos conceitos básicos de franquia, aos papéis do franqueado e do franqueador, a todas as etapas pré-operacionais e conceitos de recrutamento e seleção, com o fim de capacitação ao recrutamento e seleção da equipe da loja.

O segundo módulo deve conter capacitação quanto aos serviços oferecidos aos clientes pela loja, o conhecimento do mix de produto a ser comercializado, como se realizam campanhas de lançamento de produto, a estratégia de marketing da franquia e a estratégia de lançamento da loja no momento da abertura.

O terceiro módulo é o módulo gerencial, onde deverão ser expostas as estratégias de posicionamento de preços, prazos e promoções localizadas e nacionais. Devem ser expostas as áreas onde os recursos do fundo de propaganda serão aplicados, quando esse existir, os sistemas de acompanhamento de desempenho, os processos de suprimento e logísticas de entrega, todas as rotinas operacionais do ponto de vendas e os controles

gerenciais da loja. Deverão ser expostas neste momento as questões econômicas e financeiras da loja, a técnicas de vendas e negociação.

O quarto módulo deverá ser feito em *test drive* de uma loja já aberta, onde o novo franqueado tomará conhecimento dos procedimentos para sua abertura, das rotinas operacionais diárias, do uso e manuseio de tabelas de preços, das comunicações com o franqueador e dos cuidados com o ponto de vendas.

O quinto módulo deve ser dedicado só a conhecimento do portfólio de produtos da loja.

O sexto e último módulo será dedicado à área de informática, onde serão estudados os sistemas de orçamentos, sistemas de automação comercial, sistemas de projetos e simulações eletrônicas e sistemas de comunicação com a franqueadora.

– outros membros da equipe como os vendedores especializados, os desenhistas de cad, os gerentes e os administrativos, deverão estar participando dentro do módulo do franqueado (treinamento completo), das partes que lhes dizem respeito especificamente.

– novos funcionários de lojas em operação devem ser assistidos, com programa de treinamento a ser aplicado na própria loja pelo franqueado e pelo supervisor local da franqueadora, até que haja oportunidade do mesmo participar do treinamento completo. Isto deverá acontecer, em regra após noventa dias de trabalho do novo funcionário. Cabe a franqueadora manter oferta de treinamento periodicamente.

– a educação continuada da rede – em uma rede, o aprendizado contínuo com a própria rede é fundamental, e tratamos disto no capítulo dedicado à estrutura operacional e tecnologia da informação, mas isto não basta, é preciso haver investimentos em treinamentos contínuos, em matérias de base, como atendimento à cliente, finanças, técnicas de vendas, técnicas de negociação, lançamento de novos produtos, lançamentos de novos serviços, inovações dos sistemas de informática da rede etc.

Os instrumentos de aplicação podem ser, a franqueadora, consultores contratados pela franqueadora ou pelos franqueados, supervisores das lojas, franqueados, e a própria equipe pode se auto treinar desde que os instrumentos sejam devidamente formatados e os instrutores de cada loja devidamente capacitados.

Os locais utilizados podem ser a sede da franqueadora, as lojas, salas de treinamento para treinamentos regionais, e ultimamente tele-conferências tem se mostrado um excelente recurso. Encontros como convenções são excelentes momentos para capacitação de toda a cadeia.

Finalizando, não deve se poupar esforços na manutenção do aprendizado contínuo de toda a cadeia, franqueadora e franqueados com suas respectivas equipes, como indica Senge (1990, p.19), “O aprendizado em grupo é vital, porque a unidade fundamental de aprendizagem nas organizações modernas é o grupo, não os indivíduos. O fato é que a organização só terá capacidade de aprender se os grupos forem capazes de aprender.”



É fundamental que toda a cadeia incorpore na sua rotina o aprendizado, pois uma rede só vai ser especializada se seus membros se especializarem. E isto é fortemente percebido como valor para o cliente alvo da rede com quem toda a equipe interage.

### **3.5.5 ESTRUTURA DE PRODUTOS**

Vamos dar um destaque especial a este tema, pois escolher o mix de produtos certo na quantidade certa, é fator crítico de sucesso nas redes de varejo.

É interessante que em muitas redes de varejo que tiveram suas origens na administração familiar, mesmo depois de se tornarem grandes grupos, vemos a presença dos seus principais acionistas à frente das unidades de compra de produtos. A complexidade da administração do mix de produto de uma loja está no fato de que os produtos não são elementos estáticos, pelo contrário, são dinâmicos e possuem ciclo de vida como bem define Kotler (1998, p.308) em suas quatro observações sobre o tema:

– “os produtos tem vida limitada; as vendas dos produtos passam por estágios distintos, cada um oferecendo diferentes desafios, oportunidades e problemas para a empresa vendedora; os lucros crescem e diminuem nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto, e produtos requerem estratégias diferentes de marketing, finanças, produção, compras, e de recursos humanos a cada estágio de seu ciclo de vida”.

Soma-se a isto o fato de que em uma rede com proposta de cobertura nacional, em um país com as nossas dimensões, os ciclos de vida dos produtos se comportam de maneira diferente, variando de região para região, comportam-se de maneira diferente de acordo com o local onde o mesmo está sendo exposto e o preparo da equipe de vendas para o apresentar.

Sem dúvida, com este nível de complexidade, a franqueadora deverá contar em seus quadros com recurso 100% dedicado ao acompanhamento do desempenho de cada produto, por região e por loja. Entender profundamente o momento por que passa o produto, e ter autonomia para intervir nas questões operacionais necessárias às correções.

As redes de franquia podem criar diferenciais competitivos, se souberem aproveitar o conhecimento dos franqueados a respeito de portfólio dos produtos comercializados pelas lojas. A formação de um comitê de produtos, com o fim de interagir com o setor de desenvolvimento da indústria, sendo este formado por uma seleção de franqueados que represente cada região do país, e que tenham sensibilidade à questão de novos desenvolvimentos, se bem administrado, será extremamente positivo para toda a rede.

### **3.6 EMPREENDEDOR DO MODELO – O FRANQUEADO**

Empreendedor – Definição e análise do papel do franqueado em rede de lojas de revestimentos cerâmicos.

## Introdução.

O sistema de franquias é um modelo de gestão com um dos mais altos níveis de desenvolvimento no mundo empresarial nos últimos tempos. Este desenvolvimento pode ser atribuído a pelo menos dois fatores, sendo o primeiro a idéia de milhares de profissionais de ter seu próprio negócio e o segundo a necessidade de expansão e administração de novos negócios por parte de empresários já estabelecidos.

Concentraremos nossos esforços de análise no primeiro fator, onde aparece um profissional que planeja ter seu próprio negócio, e tem como prioridade não investir suas economias em viagens de férias, carros novos ou mesmo na reforma de suas residências ou novas casas de praia ou campo. Sua intenção é mudar de lado, de empregado para empregador, e com isto assumir todos os riscos e benefícios que esta nova posição lhe trará.

Dificuldades para o novo empreendedor surgem com perguntas como: o que fazer, quais os recursos necessários, onde me localizar, e principalmente, vou me aliar a alguém para a devida diminuição dos meus riscos e investimentos ou não? Aqui é onde entra o sistema de franquias, tão novo, e já em meio a profundas mudanças, quanto a seus principais componentes, os franqueados e franqueadores.

A pergunta que se faz é: quem é este empreendedor? Este ser novo, que não é um empregado, não é um sócio tradicional, não é um representante, um conhecido revendedor ou muito menos um cliente do franqueador. Ele é um franqueado, que deverá ser bem definido, para que tanto o esforço de localização dele no mercado quanto o seu desempenho no novo negócio não sejam frustrantes para o mesmo ou para seu parceiro, o franqueador.

Notadamente, o sistema de franquias tem encontrado maior espaço para desenvolvimento no setor de varejo, que se tornou um dos setores com maior taxa de transformação nos nossos tempos como cita Drucker (1995, p.64) – “Os novos varejistas raramente falam de “reengenharia”; para eles, ela soa como coisa de manufatura, mas muitos redefinem constantemente suas operações. De fato, muitos redefinem todo o seu negócio”.

No caso específico do sistema de franquias em estudo, necessitamos de um empreendedor que atenda às seguintes características que podem ser as mesmas de outros negócios em pesquisa; são elas:

- capacidade financeira para investimento
- identificação com o negócio
- exigência de dedicação
- identificação com o cliente
- realização financeira

– Capacidade financeira – este novo empreendedor, da rede em estudo, deverá ter disponível para investimento no novo negócio da franquia, valores que variarão de R\$ 160.000,00 a R\$ 300.000,00. Quando nos referimos à disponibilidade de recursos, estamos nos referindo à disponibilidade financeira e não econômica. O negócio vai requerer dinheiro em caixa, para uso no curto prazo na sua operação. Recursos imobilizados em bens, podem levar o caixa da nova empresa a problemas, pela sua falta de liquidez, ou o investidor a perdas de rentabilidade no momento da venda destes bens, dada a pressão do tempo para a devida injeção de capital exigida pelo novo negócio. Lembramos aqui, que administrar o caixa da empresa é administrar a entrada e saída do dinheiro, o fluxo dos recursos, no seu devido tempo.

Embora sejam valores expressivos, esta não tem sido a maior dificuldade encontrada na localização do novo empreendedor, porém ela é eliminatória, ou seja, o empreendedor deve estar buscando desenvolver negócio dentro de um nível financeiro compatível com a sua capacidade de investimento. Não podemos perder de vista, que aproximadamente 95% do insucesso dos negócios está ligado à questão da sua gestão financeira.

– Identificação com o negócio – como instrui o consultor americano Pinchot (2000, p.68), "Encontre algo que você realmente acredite, que esteja alinhado com seus valores e que você queira empreender."

No caso da franquia em estudo trata-se de uma loja de materiais de acabamento para a indústria de construção civil, focada na venda de revestimentos cerâmicos de alto padrão.

Pelas características do público alvo, sua localização é em bairros de classe média e média alta, e a frequência de clientes ao negócio, comparada a outros varejos é baixa.

É fundamental que o empreendedor se identifique e tenha vocação para venda, e venda dos produtos propostos, pois se trata de uma loja especializada e por consequência com portfólio de produtos também especializado.

Isto redonda em uma necessidade de profundo conhecimento do portfólio de produtos a serem comercializados, nos quesitos técnicos e estéticos, já que se tratam de produtos de acabamento a serem instalados principalmente em residências, local considerado o mais nobre de todos os que frequentamos.

Outra característica importante neste negócio é a do empreendedor ter que ter vocação para serviços. Na operação do negócio, o cliente e o produto exigem um alto nível de oferta de serviços, que vão desde a orientação na escolha da melhor solução de revestimento com a presença de profissionais de arquitetura na loja, à elaboração de projetos de paginação, à simulação eletrônica das soluções, visitas as obras para possíveis medições e ultimamente à oferta de serviços de colocação da cerâmica.

Ou seja, esta é uma franquia de serviços profissionais, e como define Peters (1998, p.200), "A prestação de serviços profissionais é puro trabalho cerebral". Embora seja um negócio que ofereça claras vantagens competitivas dada a possibilidade de oferta de serviços, esta condição aumenta muito a complexidade da administração do negócio, e por consequência um perfil mais complexo de franqueado é exigido.

Se imaginarmos que nosso empreendedor dedicará em média 10 horas do seu dia, de segunda a sábado, a este negócio, a identificação completa sua com o empreendimento é fundamental para o bom desempenho e sucesso do mesmo, além é claro de sua realização como empreendedor.

– Exigência de dedicação – o empreendedor deve estar avaliando o nível de exigência, ou de maneira mais prática o quanto do seu dia e de sua atenção este novo empreendimento vai lhe demandar. É comum vemos empreendedores se frustrarem, vendo que a demanda de tempo e de atenção dos seus novos negócios são maiores que as que tinham antes nas suas posições de empregados, embora o empreendedor seja o tutor do seu próprio tempo.

Na franquia em estudo, temos notado que é incompatível o franqueado estar acumulando outras atividades profissionais que não sejam a de operação de sua loja, ou seja, o negócio exige dedicação exclusiva.

É normal se encontrar em outros tipos de empreendimentos uma possível não exigência de dedicação exclusiva, mas em regra o que vemos nas franquias de sucesso é a necessidade de dedicação. Como cita Pinchot (2000, p.68) "Esteja pronto para fazer qualquer trabalho necessário para que sua idéia dê certo. Se tiver que varrer o chão, faça-o."

Fica claro que em negócios com este perfil, o empreendedor puramente investidor e não envolvido com a operação da loja, não é o ideal, e futuramente se frustrará pelo não retorno financeiro, dado o não cumprimento desta característica fundamental para o sucesso do negócio.

– Identificação com o cliente – o empreendedor deve estar identificando qual o cliente que atenderá, e qual o nível de dedicação que este cliente estará lhe exigindo.

Acreditamos ser uma boa orientação de Shapiro (1995, p.1) "colocar o cliente no centro ou núcleo do seu empreendimento permitirá que você possa estabelecer o elo vital entre a orientação voltada para o cliente e a lucratividade". Estabelecer este item como ponto comum de toda a operação do negócio dará ao mesmo unidade de toda a cadeia envolvida com o mesmo, quer sejam fornecedores, prestadores de serviços, franqueador e equipe e franqueados e equipe. Isto é fundamental para a robustez do negócio.

Como exemplo, no caso das franquias em estudo, nossos clientes estão localizados nas classes A e B, são extremamente exigentes quanto à qualidade dos produtos e serviços que o ponto de vendas oferece, pois são clientes ligados às novas tendências da

arquitetura e do design da construção civil e da decoração. Eles valorizam o atendimento especializado e personalizado, o que leva a venda a um perfil de atendimento em que o cliente permanece na loja por quatro a cinco horas, e faz em média três retornos até a efetiva realização dos negócios.

Por sua vez, o negócio em análise possui um *ticket* médio de R\$ 1.500,00, e vendas unitárias que podem ir até a casa dos R\$ 100.000,00, em se tratando de grandes residências.

Isto leva a ser fundamental o conhecimento por parte do empreendedor do perfil dos clientes, e dos clientes da sua loja, já que se trata de um varejo de baixo fluxo de público, como já citado. Conhecer o cliente, significa conhecê-lo através da negociação direta com o mesmo, o que implica no conhecimento amplo do portfólio de produtos a ser comercializado, os limites financeiros da negociação, todo o seu potencial de serviços e das necessidades específicas de cada consumidor. Outros varejos exigem menos contato com o cliente, devido ao tipo da venda que é mais rápida e de menor exigência quanto ao nível de especificação. Exemplo maior disto é o varejo de auto-serviço.

Nosso empreendedor deve ser um entusiasmado freqüentador do salão de vendas, e apreciar as negociações diretas com seus freqüentadores. Sua presença somente nos escritórios do negócio, não satisfaz as exigências deste tipo de comércio, no qual os clientes valorizam o contato direto com os empreendedores.

– Realização Financeira – este é um item de fundamental importância, pois não basta no momento da escolha da área de negócio ou de atuação profissional, que apenas a realização profissional seja satisfeita, cabe ao novo empreendedor verificar a capacidade do empreendimento de gerar recursos que lhe satisfaçam e o realizem. Lembramos aqui, que no caso, o nosso franqueado estará não só buscando remuneração para o seu investimento, mas também para o seu trabalho, já que o negócio exige dedicação integral e sua presença constante à frente do mesmo.

## **4. CONCLUSÕES**

### **4.1 PREÂMBULO**

A indústria de revestimentos cerâmicos no Brasil tem se desenvolvido tanto na sua capacidade de produção, quanto na qualidade dos produtos produzidos. Existe no mercado internacional disponibilidade de tecnologia, que tem sido aproveitada pelo setor, e no país existe abundância de matéria prima, de fontes de financiamento que estão disponíveis e fontes alternativas de energia. Isto levou ao rápido crescimento do setor no país a partir das décadas de 50 e 60, com a instalação de aproximadamente 127 produtores entre pequenos, médios e grandes até nossos dias. A produção de revestimentos cerâmicos no país saltou de 172,8 milhões de metros quadrados no ano de 1990 para 428,5 milhões de metros quadrados em 1999 (Anfacer, p.13).

O desenvolvimento da indústria de construção civil a partir da criação do sistema financeiro da habitação, durante a década de 60, também foi fator de desenvolvimento do setor e ainda o atual déficit habitacional do país aponta para ele possibilidades de desenvolvimento.

Nas exportações, o ainda pequeno uso per capita de revestimento cerâmico na América do Norte, 0,6 metros quadrados/ano/habitante nos EUA contra 5,5 na Espanha por exemplo, faz deste segmento uma oportunidade clara. Hoje o mercado da América do Norte é o responsável por absorver 40% de nossas exportações, sendo que em 1999 o total para todo o mundo foi de 42,6 milhões de metros quadrados, apenas 10% de nossa produção. A Itália, maior exportador do mundo, fez vendas externas em 1998 de 406 milhões de metros quadrados, seguida da Espanha, segundo maior exportador do mundo com vendas, também em 1998, de 242 milhões de metros quadrados. Existe um espaço enorme a ser perseguido pelas nossas vendas neste setor (ANFACER, 2000, p.16 e 17).

### **4.2 CONCLUSÕES SOBRE A INDÚSTRIA DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS**

Embora o quadro de expansão da capacidade da produção da indústria seja um bom indicador, parece-nos que a preocupação com este fator foi maior nos últimos anos que a preocupação com o escoamento da produção, e por conseqüência os esforços nesta direção também foram menores.

Os fatores de expansão de rentabilidade do setor tem se mostrado mais fracos que os de compressão de preços, dado às características aqui citadas. Embora haja uma expansão do uso destes materiais, ela tem se mostrado menor que o seu aumento de oferta. Busca de diferenciações nos produtos, nas campanhas publicitárias, nos canais de distribuição

podem ser alternativas de sobrevivência para os competidores, principalmente os grandes, que não conseguem adotar uma estratégia em relação a custos, quando os comparamos aos médios e pequenos produtores. Para se avaliar a distância de custos entre os competidores do setor, no varejo os revestimentos cerâmicos tem seus preços variando entre, aproximadamente R\$ 30,00 o metro quadrado e R\$ 5,00. Outro caminho seguido pela catarinense Portobello é a estratégia de enfoque, através de uso da técnica de segmentação do mercado. Esta estratégia, juntamente com a de diferenciação do produto, e lançamento de rede franqueada de lojas especializadas, a tem colocado em destacada posição competitiva.

O expurgo de alguns *players*, quer seja por uniões corporativas ou estado de falência, nos parece, após análise, inevitável, uma vez que quando avaliamos o comportamento, principalmente dos líderes, os vemos gravitando entre estratégias de liderança de custos, diferenciação e enfoque, sem que se assuma um claro posicionamento (Porter, 1986, p.49 a 53).

Fatores como a baixa barreira de entrada de novos competidores quer seja pelo fator de economia de escala, necessidade de capital, desvantagens de custos independente de tamanho, fácil acesso a canais de distribuição e políticas de crédito favoráveis, não só favorecem a entrada de novos competidores como também a expansão da capacidade de produção dos já instalados. Segundo os economistas, competição perfeita. Isto tem criado um claro desequilíbrio entre a oferta de produto e a demanda, gerando pressões sobre margens, quer seja pela ação dos grandes compradores quer seja pela pressão dos aumentos de estoques e seus custos de manutenção. Cabe registrar que cerca de 56% das entradas das empresas neste ramo deu-se nas décadas de 70 e 80, e na mesma época registraram-se saídas de apenas 10% (Daniel Neto, 2000, p.77). Esta é uma indústria nova no Brasil.

Embora a desvalorização cambial tenha ampliado a capacidade de exportação, fazendo com que o ano de 1999 fosse 23,12% maior que o ano de 1998 e o maior da década, as empresas trabalharam com ociosidade na capacidade produtiva neste período. Tem-se informações não oficiais de que poucas empresas do setor não usaram do expediente de desligamento de fornos, mostra clara do desequilíbrio entre demanda e oferta.

O caso em análise concentra-se mais nas empresas de grande porte com aproximadamente 38% de participação de mercado, onde a capacidade de diferenciação de preços entre elas, por esforços de *design* e de qualidade, é mais limitada.

Investimentos de marketing e novas opções de canais de distribuição, que acelerariam a opção de substituição de outros produtos de revestimentos pelo revestimento cerâmico, tem sido ainda tímidos, mesmo em se tratando das grandes indústrias do setor. Este é um setor preocupado basicamente com fatores produtivos, e não de colocação dos seus produtos no mercado.

### 4.3 CONCLUSÕES SOBRE O VAREJO DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS

Cabe a cada empresário do varejo de revestimentos cerâmicos, estabelecer seu melhor posicionamento para competir em mercado onde "A competição se intensificou de forma dramática ao longo das últimas décadas, em praticamente todas as partes do mundo", como nos relata Porter (1999, p.7).

Sem dúvida estas mudanças tem nos influenciado como consumidores e devem nos influenciar fortemente como empresários, nos levando a reflexões sobre nossas fraquezas e pontos fortes, e imprimindo a necessidade de mudanças dos nossos negócios.

Posicionamento é a palavra de ordem do atual cenário competitivo. Focar nas atividades onde temos maior competência, e por conseqüência maior condição de competir, é fator crítico de sucesso para as organizações.

Aliar negócios sinérgicos aos tradicionais da empresa, também tem se mostrado fator de vantagem competitiva, quer estes novos negócios guardem sinergia operacional ou financeira. Neste caso o melhor modelo tem sido o de sinergia completa, operacional e financeira, em segundo o de sinergia operacional, e por último o de sinergia financeira. Este último não tem se mostrado de grande valia, em regra fracassando a aliança (Héau, 1996).

O exemplo que damos aqui é a criação de uma rede de varejo de revestimento cerâmico pela indústria de revestimento cerâmico. A sinergia operacional é ampla, uma vez que o produto foco da produção é também o produto foco da venda, as necessidades de logísticas são complementares, a armazenagem dos produtos passa a ser feita em um só ponto, que no caso é a indústria, evitando-se os duplos manuseios e as duplas armazenagens, que são elementos fortes de geração de custos.

Outra questão que se levanta é a sinergia financeira, uma vez que as apertadas margens de vendas da indústria podem ser complementadas pelas um pouco mais folgadas margens do varejo.

Dentro deste ponto de vista, tem se mostrado um elemento de diferenciação e de vantagem competitiva, sem contudo levar a perdas de foco, o modelo de lojas especializadas franqueadas e instaladas pela indústria de revestimento cerâmico. O negócio tem se mostrado sinérgico tanto do ponto de vista operacional como do ponto de vista financeiro.

Segundo Porter (1986, p.49), três são as estratégias genéricas (que podem ser aplicadas individualmente ou combinadas) que se tem mostrado eficientes para enfrentar as cinco forças competitivas: liderança no custo, diferenciação e enfoque; e vamos demonstrar suas aplicações nos dois *players* que focamos neste item do estudo, através do qual teremos uma boa idéia da razão do seu sucesso empresarial.



As lojas especializadas tem buscado a combinação da estratégia da diferenciação com a estratégia do enfoque. Estratégia de diferenciação consiste em criar produtos ou serviços que sejam considerados únicos no cenário competitivo. A rede especializada caminha na diferenciação por serviços, que hoje só são oferecidos pela mesma, embora sejam alvo de conquista de outros tipos de varejo. Entendemos que no nível oferecido pela rede, só ela tem uma estrutura de negócios capaz de implantá-los. Isto vai se comprovando ao longo da implantação e operação, e tem tido como resultado o reconhecimento do seu público alvo, que dá sinais de lealdade pagando por este posicionamento preços maiores que em outros pontos de vendas, entre 10% e 15%, e por consequência dando mais folga às margens do negócio. Parte desta folga vai sendo absorvida pelos custos de diferenciação, uma vez que não consegue aliar-se esta política com a de liderança em custos. A tentativa deste tipo de combinação é muitas vezes percebida no mercado, e tem como principal resultado o posicionamento errado da empresa, e foco em uma estratégia débil.

Combinada com estratégia de diferenciação, a rede trabalha claramente com a estratégia de enfoque em um público alvo muito bem definido, que estaremos descrevendo na continuidade do trabalho. Esta escolha faz com que a rede possa estar atendendo este grupo de consumidores, de forma mais efetiva e eficiente do que os outros *players* que trabalham mais amplamente no seu esforço de atingir clientes.

Focar as operações nos valores de determinado público, amplia a vantagem competitiva no atingimento deste público alvo sobre os outros jogadores; em contrapartida dificilmente vai levar a rede a ser a líder em vendas do mercado, uma vez que por estratégia ela estará restringindo sua área de atuação. Novamente, fazer combinações de ações de enfoque em determinados públicos, aliada a tentativa de liderança geral de mercado é um erro primário de estratégia.

A estratégia adotada que fica mais clara para nós no cenário competitivo dos *home centers* é a de tentativa de liderança em custos, e um marketing de massa. Esta é uma estratégia que foi muito usada na década de 70, e que mostra até hoje sua eficácia. Custos baixos em relação aos competidores, sem deixar de lado itens básicos de qualidade e atendimento. Este último parte do pressuposto do auto-serviço, já aqui explicado. Não existir nos pontos de vendas como nos supermercados, promotores de produtos e alguns funcionários, com o fim de manter as gôndolas em ordem e dar rápidas orientações ao consumidor, em regra indicando os locais onde determinada mercadoria pode ser encontrada.

Este posicionamento dá ao competidor melhores condições de obtenção de margens, porém não podemos perder de vista, que parte do ganho obtido com estas reduções vai diretamente para o preço e as condições de pagamento vantajosas, oferecidos aos clientes. Isto faz com que a disputa se concentre no local onde as margens são mais sujeitas a serem pressionadas, ou seja, nos preços e nas condições de pagamento.

Esta posição de custos baixos, conseguida em geral com o uso de alta tecnologia de gestão do varejo, consequência direta de sua curva de aprendizado, eleva significativamente as barreiras de entrada, o que tem demonstrado na prática a permanência neste segmento de mercado apenas de grandes e poderosos jogadores.

Independente de quais das três estratégias estão sendo aplicadas, vemos que as lojas especializadas e os *home centers* são os jogadores deste varejo que melhor se posicionam, e por isto são os que tem levado os melhores resultados no atingimento dos seus respectivos públicos alvo, suas expectativas de expansão e de rentabilidade.

Por conseqüência direta, fica muito difícil um outro competidor mal posicionado, enfrentar jogadores tão bem posicionados e focados. Em regra o que deverá acontecer com o segmento de lojas de materiais de construção, é o mesmo que ocorreu com o segmento de supermercados ou com o do setor de varejo de eletrodomésticos, o expurgo de outros pontos de vendas. Uma grande oportunidade paralela que vai se consolidando, é o posicionamento de lojas menores de material de construção, localizadas dentro dos bairros, com o fim de realizar vendas de conveniência para o público daquela área específica. Esta é uma forma de posicionamento segmentado que tem se mostrado eficiente.

#### **4.4 CONCLUSÕES SOBRE O MODELO DE REDE DE LOJAS PROPOSTO**

Surge então, como forte diferencial competitivo, a formação de uma rede própria de varejo pertencente à indústria, que traz para a mesma as seguintes vantagens competitivas:

##### **Interação com o Consumidor Final**

Sem dúvida, não existe maior instrumento de aproximação com o consumidor do que a indústria se relacionar com o mesmo no momento da compra, expondo sua marca no varejo. Fatores como qualidade do produto e dos serviços, precificação, força da marca, níveis de exposição, capacidade de logística de entrega, administração dos estoques da rede entre outras áreas serão foco de críticas dos consumidores e por conseqüência de melhorias da indústria.

##### **Ampliação da Imagem da Marca**

Ter sua marca exposta em 69 das melhores esquinas do país, por si só já é um grande alavancador da mesma. Ter sua marca exposta em um ponto de vendas exclusivo e 100% dedicado a apresentá-la a consumidores formadores de opinião, como arquitetos, designers, e decoradores, bem como a faixa de consumidores das classes A e B que formam opinião do público, é uma clara vantagem adquirida em relação aos competidores.

## **Potencializar os Diferenciais de Produtos da Indústria**

À medida que se sofisticam a qualidade e o *design* dos produtos, e por consequência sua utilização, deve-se na mesma proporção sofisticar o ato da venda e prestação de serviço. Na verdade, o que notamos é um claro descompasso entre a sofisticação da tecnologia de produção em relação à tecnologia de venda. Produtos expostos e vendidos em lojas dedicadas e especializadas neles, tem possibilidade de ter seu potencial de diferenciais explorado ao máximo. A contra partida são as lojas auto-serviço, multiprodutos e multifornecedores, que possuem outras competências, mas não estas.

## **Introduzir um Canal Especializado**

Esta é uma clara janela de oportunidade, uma vez que no país existem lojas especializadas, mas não operando em rede nacional, e nem com o nível de relacionamento com o fornecedor que este tipo de negócio exige. Esta é uma oportunidade rara de ser o primeiro nesta categoria, é a lei da liderança (Ries, 1993, p.1 a 5). Como vemos em indústrias estrangeiras, o fato das mesmas possuírem suas lojas, quer sejam operadas diretamente, quer sejam por unidades franqueadas, tem colocado estas indústrias em vantagens competitivas. Neste caso, as redes tem operado inclusive fora dos países produtores.

## **Controle sobre o Canal de Venda**

Garantir padrões operacionais, nível da oferta ao cliente e preços compatíveis com a oferta oferecida é fator de vantagem competitiva. No caso de outros canais de distribuição como revendedores, atacadistas ou distribuidores, o controle sobre a oferta se torna bastante limitado ou em alguns casos é nenhum. Uma rede de dimensões nacionais tem como influenciar a oferta de preços e de serviços dos produtos da mesma marca, mesmo este sendo vendido em outros pontos de vendas que não os da rede.

Finalmente, os indicadores da criação de vantagens competitivas são claros, devendo porém a indústria atentar para as questões que o novo posicionamento lhe imporá. O maior desafio que se tem mostrado é o convívio de uma cultura puramente industrial com a nova cultura que ora se implanta, a varejista. Estas culturas, em diversos momentos da operação estarão defendendo interesses absolutamente antagônicos, que devem ser administrados.

Chamamos atenção também para o fato que uma cobertura de mercado sob um pensamento de segmentação, é mais sofisticada, e por consequência mais complexa de ser administrada e absorvida pelas organizações. O risco de conflitos entre canais é potencialmente maior do que em uma cobertura de mercado tradicional.

Novos posicionamentos, porém, mais do que bem-vindos, tem sido necessários para a sobrevivência dos negócios, nestes tempos de mudanças, em que sobreviver já é por si só um grande desafio que nos é imposto.

“Os seres humanos aprenderam a sobreviver por 75 anos ou mais, mas são poucas as empresas que atingiram esta idade e estão prosperando” (De Geus, 1998, p.xv).

**ANEXOS**

FIGURA 1: PERFIL DO CLIENTE – LOJA ESPECIALIZADA

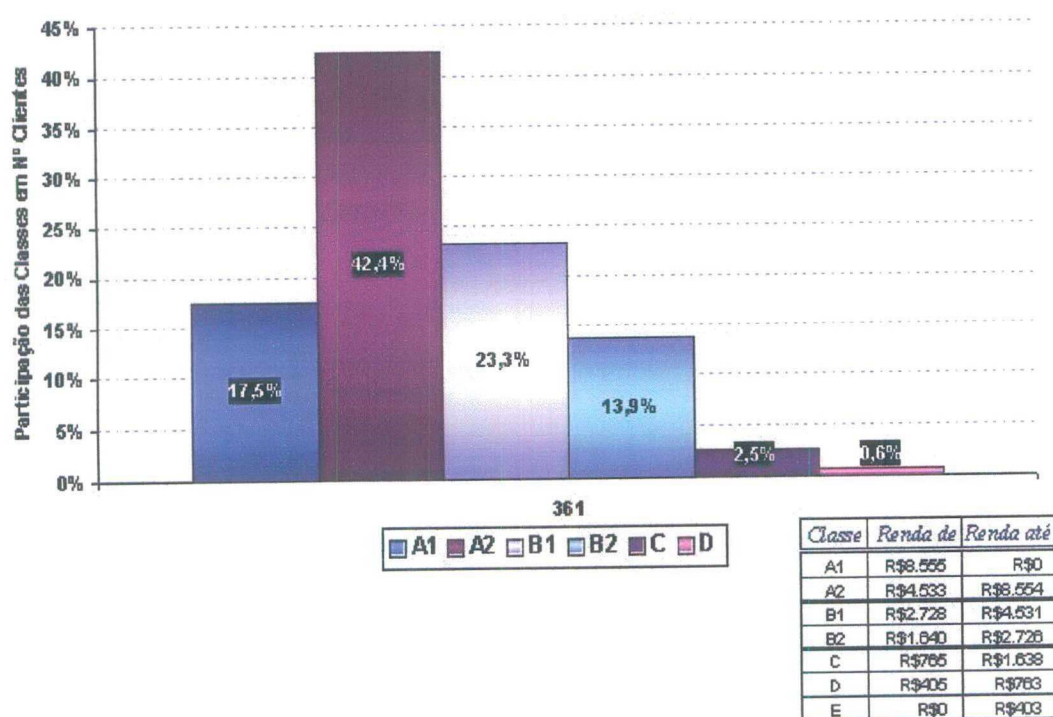


FIGURA 2: PERFIL DO CLIENTE – LOJA MULTIMARCA

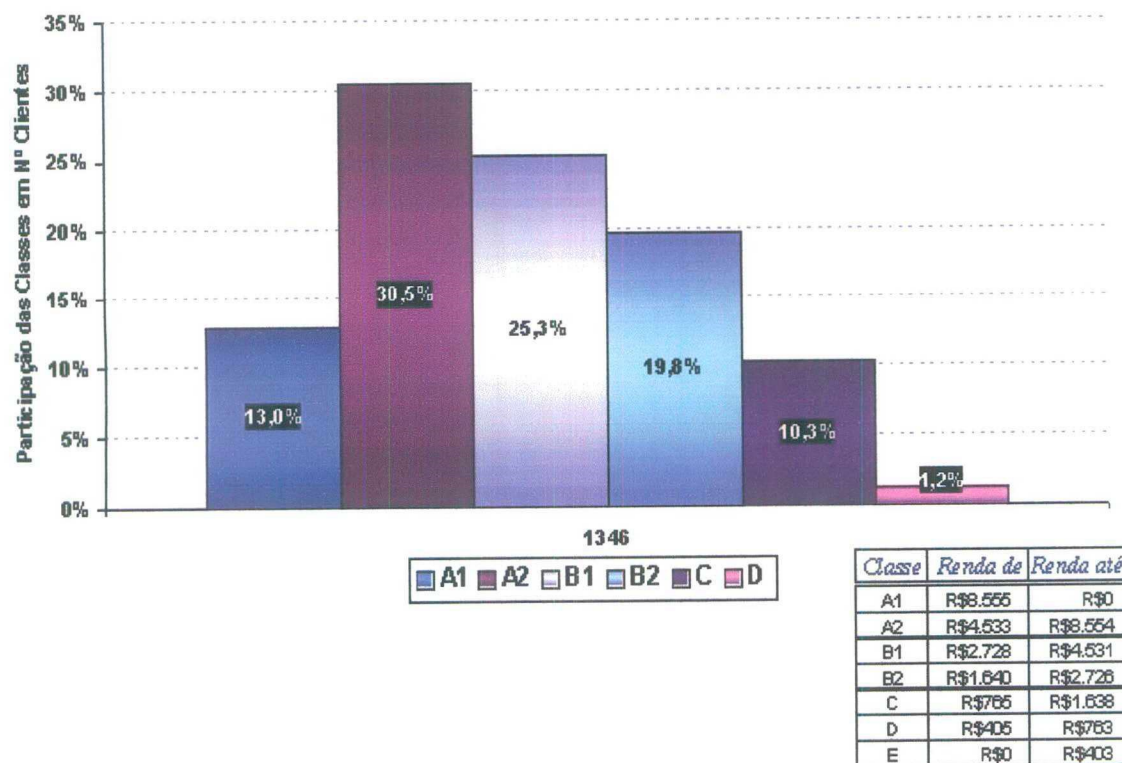


FIGURA 3: GRAU DE INSTRUÇÃO – LOJA ESPECIALIZADA

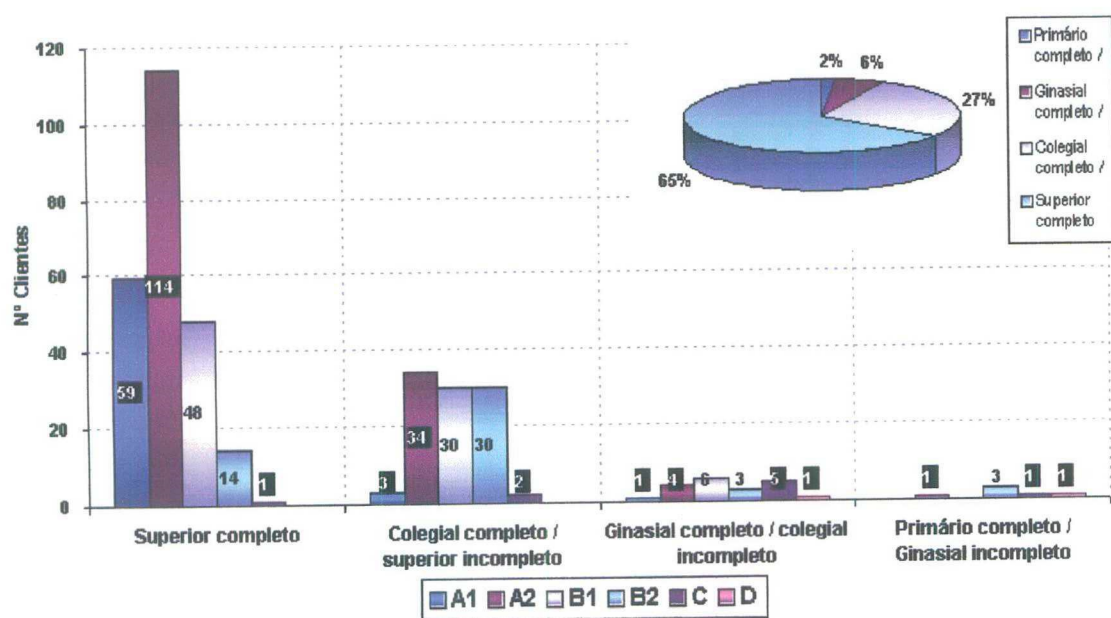




FIGURA 4: GRAU DE INTRUÇÃO – LOJA MULTIMARCA

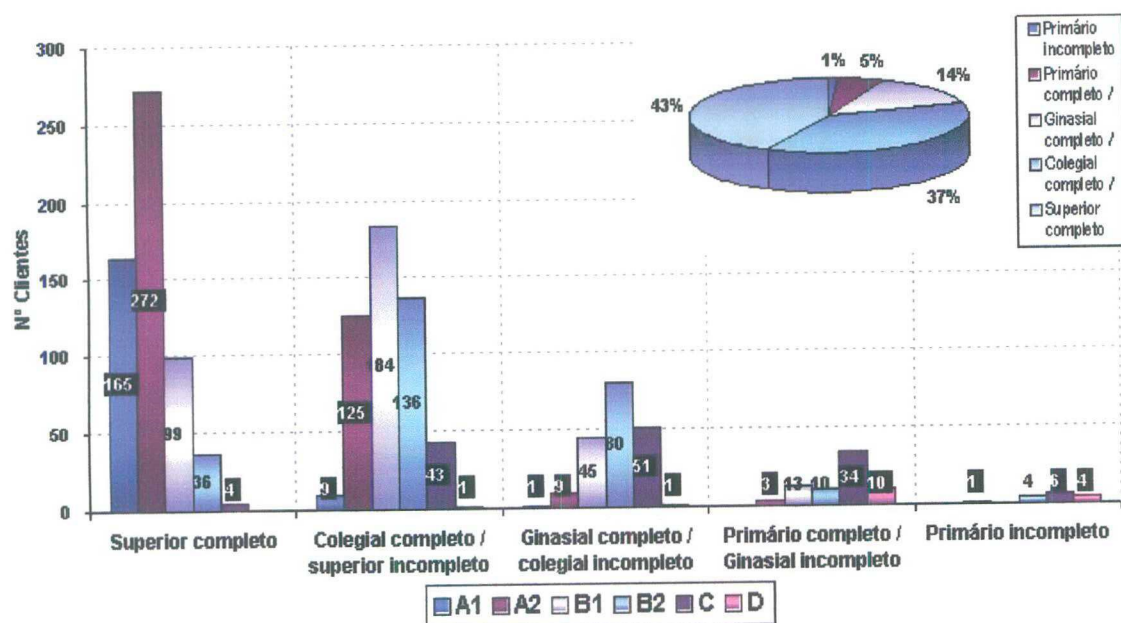
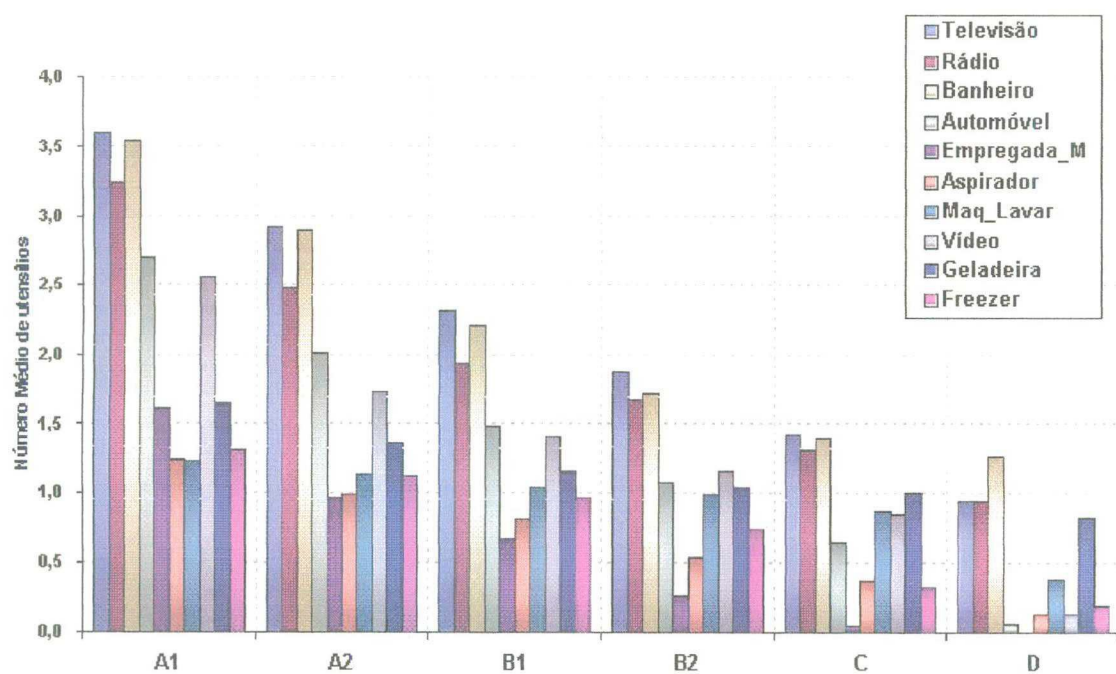




FIGURA 6: PERFIL UTENSÍLIOS – MULTIMARCAS



### Questionário

Pesquisa do perfil do consumidor .

Assinale com "X", dobre e coloque na urna. Dados confidenciais:

	Não Tem	1	2	Tem 3	4 ou +
1) Televisão em cores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Rádio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Banheiro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Automóvel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Empregada mensalista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Aspirador de pó	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Máquina de lavar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Videocassete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Geladeira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Freezer (aparelho independente ou parte da geladeira duplex)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### **Graú de Instrução do chefe de família**

Primário incompleto	<input type="checkbox"/>
Primário completo/ Ginásial incompleto	<input type="checkbox"/>
Ginásial completo/ Colegial incompleto	<input type="checkbox"/>
Colegial completo/ Superior incompleto	<input type="checkbox"/>
Superior completo	<input type="checkbox"/>

## REFERÊNCIAS

- ANFACER. **Relatório do setor de revestimento cerâmico**. São Paulo, 2000.
- CALAZANS, Fabíola. **Análise setorial: varejo de material de construção**. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1999.
- DANIEL NETO, Mário. **Análise setorial: a indústria cerâmica**. São Paulo: Gazeta Mercantil, 2000.
- DE GEUS, Arie. **A Empresa viva**. São Paulo: Campos, 1998.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- GARCIA, Jorge. **Work shop de pricing para o mercado automotivo**. Shell Brasil, 1996.
- HÉAU, Dominique. **Política e estratégia empresarial: competências para concorrer**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral/Insead, 1996.
- HSM Management. **Gestão do conhecimento, um novo caminho; Muito além de um modismo; O valor do intangível; Uma idéia capital; Comunidades estratégicas**. São Paulo, set./out. 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.
- PETERS, Tom. **O Círculo da inovação**. São Paulo: Makrow Books, 1997.
- PINCHOT, Gifford. **Revista VOCÊ S.A.** São Paulo: Editora Abril, fevereiro 2000.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. **Competição, estratégias competitivas essenciais**. São Paulo: Campus, 1999a.
- PORTER, Michael E. **The new era of strategy**. São Paulo, 1999b. Seminário.
- RIES, Al. **As 22 consagradas leis do marketing**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SHAPIRO, Benson P. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makrow Books, 1995.
- SEYBOLD, Patricia B. **Clientes.com**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- TROUT, Jack. **O novo posicionamento**. São Paulo: Makron Books, 1996