

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

**FATORES DE VANTAGEM COMPETITIVA EM SISTEMAS DE
DISTRIBUIÇÃO VAREJISTA COM FOCO EM REDES
COOPERATIVAS E *FRANCHISING*: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia.

ALAN BAUMEIER

Florianópolis, 03 de setembro de 2002

ALAN BAUMEIER

**FATORES DE VANTAGEM COMPETITIVA EM SISTEMAS DE
DISTRIBUIÇÃO VAREJISTA COM FOCO EM REDES
COOPERATIVAS E *FRANCHISING*: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Engenharia”, Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.
Orientador

Prof. Osmar Possamai, Dr.

Prof. Vladilen dos Santos Villar, Dr.

A Deus que tudo criou, e que
zela pela vida.

Aos homens de boa vontade
que almejam um mundo
melhor.

A mãe terra que sustenta a
vida.

AGRADECIMENTOS

- Agradeço primeiramente a Deus pela vida e pelo seu amor infinito.
- À Universidade Federal de Santa Catarina.
- À Universidade do Extremo Sul de Santa Catarina.
- Ao meu pai Dr. Wilhelm Baumeier pelo pleno apoio e incentivo. A minha mãe Joareza Baumeier pelo seu amor. A minha esposa Michele Valeska Méndez Baumeier companheira desta jornada. Ao meu sogro Dr. José Méndez Iniguez (*in memorian*) pelas lições de vida.
- Ao meu orientador Dr. Nelson Casarotto Filho pela sua dedicação, orientação e informações prestadas.
- Aos professores da UFSC por compartilharem seus conhecimentos em prol de uma sociedade melhor.
- Aos membros da banca examinadora, Dr. Vladilen dos Santos Villar e Dr. Osmar Possamai pelas preciosas sugestões.
- A todas as pessoas que não tiveram o nome aqui citado, mas que, de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1. Primeiras Impressões e Problemática.....	10
1.2. Objetivos.....	11
1.3. Justificativas.....	12
1.4. Desenvolvimento e Metodologia.....	15
1.5. Limitações.....	16
2. COMPETITIVIDADE NO SETOR VAREJISTA.....	17
2.1. História, desenvolvimento e perspectivas do comércio varejista no Brasil.....	19
2.2. A Globalização e o comércio moderno.....	25
2.3. Teorias sobre a evolução estrutural do varejo.....	28
2.3.1. Teorias Cíclicas.....	28
2.3.2. Teoria Ambiental.....	29
2.3.3. Teoria do Conflito.....	29
2.3.4. Interdependência entre as três abordagens teóricas: Cíclica, Ambiental e do Conflito.....	29
2.4. Estratégias para a competitividade e sustentabilidade do comércio varejista com loja.....	30
2.5. Classificação da estrutura do varejo.....	31
2.5.1. Tipos de sistemas de varejo com loja.....	33
2.5.2. Lojas Independentes.....	33
2.5.3. Cooperativa de Varejistas.....	34
2.5.4. <i>Franchising</i>	38
2.5.5. Redes Corporativas.....	48
2.5.6. Rede Voluntária.....	48
2.5.7. Cooperativa de Consumidores.....	48
2.5.8. Conglomerado de Comercialização.....	49
2.6. Redes Associativas X Franquias.....	49
2.7. Comentários Acerca do Capítulo.....	51

3.	ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	53
3.1.	Estratégia Competitiva e Vantagem Competitiva.....	53
3.2.	Vantagem Competitiva.....	58
3.2.1.	Modelo de Porter para análise competitiva.....	59
3.2.1.1.	Estratégias Genéricas de Porter.....	64
3.2.1.2.	Cadeia de Valor de Porter.....	66
3.2.1.2.1.	Atividades Primárias.....	69
3.2.1.2.2.	Atividades de Apoio.....	70
3.2.1.2.3.	Tipos de Atividades.....	71
3.2.2.	Contribuição da Escola Empreendedora.....	72
3.2.3.	Contribuição da Escola do Aprendizado.....	73
3.2.3.1.	Estratégia Emergente e Estratégia Deliberada.....	74
3.2.3.2.	Aprendizado e Competência Essencial.....	76
3.2.3.3.	Teoria do Caos.....	79
3.2.3.4.	Mecanismos de <i>feedback</i>	80
3.2.4.	Valor Agregado.....	81
3.3.	Vantagem Competitiva Sustentável e Sustentabilidade.....	83
4.	MODELO PROPOSTO.....	96
4.2.	1ª etapa do modelo – Planejamento Estratégico.....	101
4.2.1.	Criar as <i>Estratégias</i>	119
4.2.2.	Definir os <i>Recursos</i>	120
4.3.	2ª etapa do modelo – <i>Trade off</i>	120
4.4.	3ª etapa do modelo – Análise dos FVC.....	123
4.5.	4ª etapa do modelo – <i>Feedback</i>	124
5.	FATORES DE VANTAGEM COMPETITIVA NO VAREJO.....	127
5.1.	Os principais fatores de vantagem competitiva no varejo.....	127
5.1.1.	Fatores Estratégicos.....	129
5.1.2.	Fatores Operacionais.....	138
5.1.3.	Fatores Intrínsecos.....	147
5.2.	Considerações acerca do capítulo.....	156

6. APLICAÇÃO DO MODELO.....	158
6.1. 1ª etapa – Planejamento Estratégico.....	159
6.2. 2ª etapa – <i>Trade off</i>	159
6.3. 3ª etapa – Análise dos FVC.....	159
6.3.1. Descrição dos FVC.....	159
6.3.1.1. Fatores Estratégicos.....	159
6.3.1.2. Fatores Operacionais.....	162
6.3.1.3. Fatores Intrínsecos.....	165
6.3.2. Verificar a compatibilidade dos FVC com o Planejamento Estratégico....	166
6.4. Análise dos resultados obtidos.....	167
7. CONCLUSÕES.....	169
7.1. Conclusões.....	169
7.2. Sugestões para pesquisas futuras.....	172
8. REFERÊNCIAS BLIOGRÁFICAS.....	174
ANEXO 1. citação.....	179
ANEXO 2. Painel de controle dos objetivos.....	180
ANEXO 3. Diagrama de Mudge – Grau de Importância.....	181

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1. Principais tipos de organizações de varejo com loja.....	14
FIGURA 2.1. Esquema típico de um sistema de distribuição.....	18
FIGURA 2.2. Transações com ou sem intermediário.....	19
FIGURA 2.3. Perspectiva de crescimento para o setor varejista no mundo em um período de 10 anos.....	26
FIGURA 2.4. Formas alternativas para classificação descritiva da estrutura do varejo com loja.....	32
FIGURA 2.5. inter-relação entre atores de cooperativas varejistas.....	35
FIGURA 3.1. 5 Forças Competitivas que determinam a rentabilidade em um setor..	62
FIGURA 3.2. Cadeia de Valor de Porter.....	66
FIGURA 3.3. Sistema de Valores de Porter – Empresa de uma única indústria.....	68
FIGURA 3.4. De estratégia deliberada e emergente.....	75
FIGURA 3.5. Ciclo de desenvolvimento das empresas.....	85
FIGURA 3.6. Ciclo da vantagem competitiva.....	86
FIGURA 4.1. Modelo dos Fatores de Vantagem Competitiva (FVC) e Vantagem Competitiva Sustentável (VCS).....	96
FIGURA 4.2. Etapas para aplicação do modelo.....	101
FIGURA 4.3. Metodologia para o Planejamento Estratégico.....	102.
FIGURA 4.4. <i>Check list</i> para análise do ambiente	114
FIGURA 4.5. <i>Indicadores de desempenho</i> referentes ao <i>Tema</i>	119
FIGURA 4.6. Gráfico comparativo – Grau de Importância x Custos.....	123
FIGURA 5.1. Fatores de Vantagem Competitiva.....	128
FIGURA 5.2. Exemplo de Inter-relações e Compartilhamento de custos entre cadeias de valor no Sistema de <i>franchising</i>	140

FATORES DE VANTAGEM COMPETITIVA EM SISTEMAS DE DISTRIBUIÇÃO VAREJISTA COM FOCO EM REDES COOPERATIVAS E *FRANCHISING*: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Alan Baumeier

setembro 2002

Orientador: Dr. Nelson Casarotto Filho
Área de Concentração: Gestão de Negócios

Este trabalho descreve os principais fatores de vantagem competitiva (FVC) no campo da estratégia empresarial, aplicados a sistemas de distribuição varejista, centrado-se os sistemas de negócio do tipo “Franchising” e “Cooperativa de varejistas”, visando a melhoria da competitividade frente às ameaças em um cenário globalizado. A partir de uma revisão bibliográfica, acerca das principais teorias do varejo e da estratégia empresarial foi construído um modelo para descrever os principais fatores de vantagem competitiva, objetivando a vantagem competitiva sustentável, de forma a minimizar os riscos.

Palavras-chave: **Vantagem Competitiva, Estratégia Empresarial, Varejo.**

FACTORS OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN SYSTEMS OF RETAIL DISTRIBUTION WITH FOCUS IN COOPERATIVE NETS AND FRANCHISING: A EXPLORATORY STUDY

Alan Baumeier

september 2002

Advisor: Dr. Nelson Casarotto Filho

Area of Concentration: Business management

This work describes the main factors of competitive advantage (FVC) in the field of the enterprise strategy, applied the systems of retail distribution, centering the systems of business of the type Franchising and Cooperative of Retailers, aiming at the improvement of the competitiveness front the threats in a globalized scene. From an extensive bibliographical revision, concerning the main theories of the retail and the enterprise strategy a model was constructed to describe the main factors of competitive advantage, objectifying the sustainable competitive advantage, of form to minimize the risks.

Keywords: **Competitive Advantage, Enterprise Strategy, Retail.**

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1. Primeiras Impressões e Problemática

Lojas de varejo do tipo Franquia, por vezes chamadas lojas de *Franchising*, são sistemas de distribuição de produtos e/ou serviços. Nelas um fabricante, atacadista ou empresa de serviços (franqueador), dá a uma pequena empresa ou indivíduo (franqueado) o direito de uso da marca e operação do negócio de varejo, de acordo com uma relação contratual assumida entre as partes. Envolve também a transferência de conhecimento do negócio: informatização, marketing, sistema operacional, projetos, conhecimento técnico, treinamento, métodos de gestão, logística. Enfim, todo o suporte necessário para o empresário que adquire o direito de uso da marca. Percebe-se que estes requisitos exigem maior competência e que são fatores críticos para atuar com maior sucesso e efetivar a competitividade no varejo.

A evolução da globalização comercial, aliada à realidade econômica nacional vem modificando a forma da concorrência, bem como os padrões de competitividade. As empresas precisam competir em um cenário cada vez mais globalizado e atrelado pelas exigências de uma sociedade que não aceita mais consumir apenas um produto tangível para atender às suas necessidades, exige agora, também um pacote de conveniências e vantagens. O advento das lojas virtuais e a chegada de grandes redes internacionais que, aos poucos, estão entrando no mercado, vêm assim somar-se aos fatores descritos, além dos fatores competitivos já existentes.

As estratégias de distribuição apresentam-se cada vez mais como um diferencial competitivo para as empresas, sendo o elo principal entre a indústria e o consumidor. A maior porção do comércio, é também a mais dinâmica, o varejo, onde se observa uma rápida difusão de franquias, como alternativa para a estruturação de um negócio próprio. Devido à baixa taxa de mortalidade e elevados índices de crescimento, considera-se, como hipótese principal, que as lojas de *franchising* apresentam um melhor desempenho do que as lojas independentes. Isto faz deste canal de distribuição uma das melhores estratégias comerciais da atualidade, sendo adotado neste trabalho como um modelo para a vantagem competitiva no comércio

varejista. Contudo, não se pode deixar de observar novas formas de varejo que vêm surgindo e se desenvolvendo como alternativa para implementação da competitividade e sustentabilidade do setor. Como exemplo, pode-se citar as redes de varejo e cooperativas entre varejistas. Este estudo visa, portanto, determinar qual a influência do tipo de sistema de distribuição sobre a sua competitividade e sustentabilidade (sobrevivência), e se esta relação pode ser descrita metodologicamente.

Existe uma forte carência de modelos estratégicos que possibilitem esclarecer e dar condições à micro e pequenos empresários para se desenvolver e manter uma vantagem competitiva (VC). Pode-se dizer que a bibliografia acerca de competitividade no comércio varejista é escassa, principalmente considerando a análise de redes de distribuição, formas de melhorar a competitividade no setor e aplicação de novas técnicas para a melhoria do processo.

Existe, contudo, grande variedade de material bibliográfico contendo diferentes técnicas e ferramentas para proceder a investigação, análise e criação de uma metodologia descritiva de modelos eficientes de gestão, tais como: Estratégia Empresarial, Análise de Valor, Balanced Score Card e Benchmarking. Bem como, de artigos que tratam pontos isolados acerca do assunto. Como referências importantes pode-se citar: “*Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*” (Porter, 1989), “*Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*” (Porter, 1991), “*Vantagem Sustentável*” (Guemawat, 1990) e “*A dinâmica da estratégia competitiva*” (Day, 1999).

1.2. Objetivos

Colocada a problemática, pode-se formular três hipóteses sobre as quais se procurará trabalhar no sentido de comprovar o problema e propor alternativas de solução.

A primeira delas é que não há atualmente uma descrição dos fatores de competitividade no comércio varejista. A Segunda é que, muitos autores consideram

o Sistema de Comércio Varejista por meio de Sistema de Negócio de Franquia como sendo um modelo para a competitividade e sustentabilidade. A terceira é de que as entidades ligadas ao comércio estarem encarando a melhoria da competitividade do comércio em geral, como sendo plausível de soluções simplificadas, tais como, a disposição linhas de crédito ou a formação de cooperativas com o único intuito de obter um maior poder de barganha.

Este trabalho tem por objetivo principal e geral, desenvolver um modelo que descreva os Fatores de Vantagem Competitiva (FVC) para o varejo.

Como objetivos complementares e específicos enumeram-se 5 outros:

1. Descrever o setor varejista e os principais sistemas de distribuição varejista existentes;
2. Revisar a literatura para análise da indústria e da concorrência focando a Estratégia Competitiva, com vistas ao cenário competitivo do setor varejista;
3. Descrever os fatores de vantagem competitiva do setor varejista, inserindo-os na Estratégia Empresarial, e fazendo uma ligação entre o sistema de distribuição do tipo *franchising* e cooperativa de varejistas.
4. Comparar as características de diferentes tipos de sistemas de distribuição varejista com o modelo desenvolvido;
5. Constatar a consistência das estratégias percebidas, tal como fatores de competitividade e de sustentabilidade em empresas comerciais varejistas, com um aprofundamento nas empresas reconhecidas como paradigmas.

1.3. Justificativas

Durante muito tempo, as teorias econômicas privilegiaram a relação indústria-consumidor, dando ênfase geralmente a marca do produto sem preocupar-se com a rede de distribuição dos produtos, que era vista como uma atividade de baixo valor agregado. Porém, durante as três últimas

décadas, o varejo vem evoluindo consideravelmente, principalmente motivado pelas exigências do consumidor e as pressões competitivas.(SPROESSER, 1999:19).

O varejo como atividade de intermediação das relações indústria x consumidor assume uma função primordial na economia, sua forte influência sobre as preferências dos consumidores faz dele uma atividade-chave dos sistemas produtivos.

Embora as pequenas empresas contribuam com uma parcela significativa de postos de trabalho. Segundo dados coletados no *site* do sebrae (www.sebrae.com.br), a nível nacional, a taxa de mortalidade variou de cerca de 30% até 61%, no primeiro ano de existência da empresa, de 40% até 68%, no segundo ano, e de 55% até 73%, no terceiro ano. Isto contrasta com dados contidos na Revista Empreendedor (ago. 1999, p. 52), onde as estimativas preliminares são que 92% dos novos empreendimentos no setor de *franchising* sobrevivem após os primeiros cinco anos.

Percebe-se, assim, a dificuldade de manter no mercado pequenos negócios independentes. Sugerem, para a efetiva sobrevivência de empresas independentes, formas de associação entre as empresas do setor varejista, de modo a buscar vantagens competitivas (VC), tal como vem ocorrendo no sistema de *franchising*. Esta nova tendência, de aliança estratégica de pequenos e médios empresários, já é notada nas formas de associativismo que possibilitam o crescimento diante de uma acirrada concorrência, como por exemplo, as cooperativas de farmácias no Rio Grande do Sul e Santa Catarina (Agafarma).

Outro número, também do Sebrae, mostra que 50% dos pequenos negócios brasileiros fecham antes de comemorar o primeiro aniversário. É sabido que uma série de fatores levam a empresa ao sucesso ou ao fracasso. Quais os fatores que desencadeiam esta mortandade prematura?

No setor comercial varejista, dentre os diferentes tipos de sistemas de distribuição este trabalho destaca o estudo das principais formas de varejo com loja, conforme a figura 1.1.

TIPO	CARACTERÍSTICAS GERAIS
(1) LOJAS DE REDES CORPORATIVAS	Duas ou mais lojas Controle centralizado Venda de Produtos similares entre elas Geralmente possuem capacidade de comprar grandes quantidades a preço mais baixo Geralmente têm recursos disponíveis para investimentos em melhorias
(2) REDE VOLUNTÁRIA	Grupo de varejistas independentes patrocinados por um atacadista Compra de grandes lotes Compartilhamento de <i>merchandising</i>
(3) COOPERATIVA DE VAREJISTAS	Grupo de varejistas independentes Criação de uma organização central de compra Adoção de esforços promocionais e estratégias conjuntas
(4) COOPERATIVA DE CONSUMIDORES	Empresa de propriedade de seus consumidores Cooperados contribuem em dinheiro para abrir sua própria loja, votam suas políticas e elegem um grupo gestor
(5) ORGANIZAÇÃO DE <i>FRANCHISING</i>	Associação contratual entre um franqueador (fabricante, distribuidor ou organização de serviço) e franqueados (empresários independentes que compram o direito de operação de uma ou mais unidades do sistema de franquias) Baseadas em produtos, serviços ou método exclusivo de fazer negócio em uma marca ou patente desenvolvida pelo franqueador.
(6) CONGLOMERADO DE COMERCIALIZAÇÃO	Combina várias linhas de varejo diversificadas sob propriedade central Integração entre algumas funções das organizações (ex: distribuição, administração)

Figura 1.1. Principais tipos de organizações de varejo com loja. (KOTLER, 1998, p. 499).

Maior atenção para este estudo, seguindo a figura 1.1., deverá ser dada principalmente aos tipos (3) e (5), não deixando, contudo, de considerar a importância do tipo (1), além dos empresários independentes. O conhecimento destes tipos de organizações é fundamental para a definição e entendimento do processo competitivo sob várias óticas de estratégias, preocupando-se, principalmente, com a sustentabilidade do pequeno empresário local. A flexibilidade, principal característica de lojas independentes, contrasta com o elevado grau de padronização de lojas do tipo *franchising*, fazendo-se destacar outras formas de sistemas de distribuição possuidoras de características peculiares. Entre elas pode-

se citar as redes e as cooperativas. Observa-se a rápida difusão de franquias como alternativa para a estruturação de um negócio próprio, e mais recentemente a filiação em sistemas de cooperativas. Esse fenômeno, recente no Brasil, corresponde à percepção de que para se atuar no varejo com sucesso, cada vez mais, é necessária uma maior competência. Existem muitos atrativos para que o pequeno empresário tenha interesse em aderir a sistemas de *franchising* e/ou cooperativas. Muitos deles facilmente percebidos, tal como o acesso à tecnologia, ao crédito, à economia de escala e aumentar o poder de barganha.

Outro fator que deve ser considerado neste estudo é o avanço da globalização, que tem gerado o agravamento dos fatores sociais (desemprego e desigualdade social). Também a busca da efetividade operacional contribui para o agravamento deste quadro, uma vez que as melhorias da competitividade passam necessariamente pela redução dos custos, muitos dos quais estão vinculados à mão de obra.

Segundo Porter (1999, p. 9), cada um dos problemas sociais está vinculado, de forma inseparável, com a economia e mais precisamente com a competição.

“O refinado conhecimento da competição, além de revelador, contribui com abordagens concretas e funcionais para a busca de soluções. “(PORTER, 1999, p. 9).

Este trabalho tem a intenção de apresentar um conteúdo capaz de servir de base para o melhor entendimento das estratégias competitivas no setor varejista. Ele focaliza Redes de Cooperativas e o *Franchising*, com sugestões para a melhoria da competitividade. Desta forma tem a intenção de subsidiar políticas e iniciativas de órgãos públicos e privados, relacionados ao varejo, com informações que contribuam com seu desenvolvimento e sustentabilidade.

1.4. Desenvolvimento e Metodologia

A pesquisa bibliográfica, inserida em um estudo exploratório será a base para a metodologia deste trabalho.

Além deste capítulo introdutório, o trabalho, em seu capítulo 2, descreve o desenvolvimento do comércio varejista no Brasil, bem como a visão sob a perspectiva da globalização. Descreve ainda os tipos de sistemas de distribuição e as perspectivas futuras para o setor.

O capítulo 3 descreve e analisa os fatores Estratégicos de criação de Vantagem Competitiva e sua sustentabilidade, na visão dos principais estudiosos do tema, com ênfase nas interpretações acerca do comércio varejista. Este capítulo visa revisar e dissertar as teorias atuais na área de Planejamento Estratégico e Estratégia Empresarial.

O capítulo 4 apresenta um modelo prescritivo para a análise e a escolha por parte dos empresários, dos Fatores de Vantagem Competitiva (FVC), a fim de alcançar a Vantagem Competitiva Sustentável (VCS).

O Capítulo 5 faz uma descrição dos FVC encontrados ao longo da revisão bibliográfica a serem aplicados no modelo.

A fim de exemplificar uma das etapas do modelo, o capítulo 6 contempla a aplicação prática da análise dos FVC, em um mercado associado a uma cooperativa de varejistas.

As conclusões e as recomendações são apresentadas no capítulo 7.

1.5. Limitações

Este trabalho, devido ao seu caráter acadêmico, está voltado essencialmente para análise de sistemas de distribuição varejista independente, formato de negócio de *franchising* e cooperativa de varejistas. No entanto até mesmo estes sistemas podem vir a apresentar uma grande variedade de modelos de gestão e porte.

O modelo desenvolvido e aqui apresentado, portanto, é genérico, e de possível utilização em diversos setores comerciais com loja, e de pequeno porte.

CAPÍTULO 2 – COMPETITIVIDADE NO SETOR VAREJISTA

Este capítulo tem por objetivo a compreensão e a análise dos sistemas de distribuição varejista, o seu desenvolvimento, as estratégias atualmente utilizadas e as perspectivas futuras. Para tal, uma pesquisa bibliográfica, focando as teorias referentes ao desenvolvimento, necessidades e perspectivas do comércio varejista será a base do entendimento para posterior análise. As peculiaridades dos diferentes tipos de sistemas de distribuição deverão ser objeto crítico para uma futura discussão.

Antes de iniciar o primeiro tópico do capítulo, é importante esclarecer o sentido dos termos *comércio varejista* e/ou *sistemas de distribuição varejista*.

Kotler (1998, p. 465), descreve que o fabricante raramente vende seus produtos ao consumidor final. Entre o fabricante e o consumidor final existem os canais de marketing, que por sua vez recebem várias denominações tais como “atacado” e “varejo”, os quais, em sua forma mais comum, compram e revendem as mercadorias: são chamados comerciantes. “Canais de Distribuição” ou “Canais de Marketing” (denominação utilizada por muitos autores) é definido segundo, Stern apud Kotler (1998, p. 466) como:

“Conjuntos de organizações interdependentes que envolvem o processo necessário para tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo.”

Para Levi apud Cunha Jr. (1996, p. 87), a *atividade de varejo* é entendida como o conjunto de operações de negócio que adiciona valor a produtos e serviços vendidos para os consumidores para seu uso pessoal ou familiar. O *Varejo* é visto como o negócio final em um canal de distribuição que liga fabricantes a fornecedores. De um modo simplificado, os fabricantes fazem produtos para vender aos varejos ou atacados, por outro lado, os atacadistas compram produtos de fabricantes para revende-los a varejistas, enquanto os varejistas revendem produtos adquiridos de fabricantes ou atacadistas para os consumidores finais. A função do atacado é satisfazer as necessidades de varejo, por conseguinte a função dos varejos é satisfazer as necessidades dos consumidores finais.

A figura 2.1. demonstra um sistema típico de distribuição:

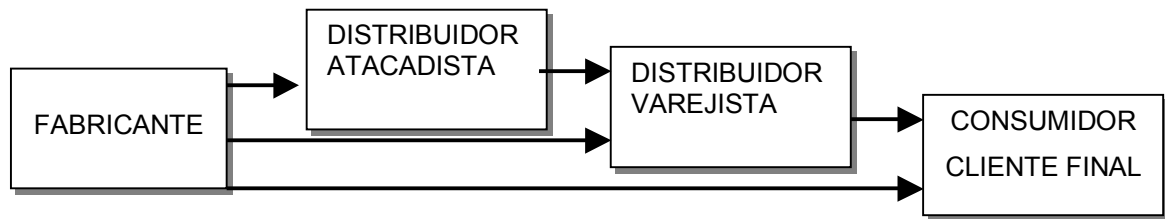


Figura 2.1. Esquema típico de um sistema de distribuição.(CUNHA JUNIOR, 1996, p. 88).

Segundo Dias, apud Stanton (1997:37), o varejo compreende todas as atividades diretamente relacionadas à venda de mercadorias ou serviços ao consumidor final, para uso pessoal, não com fins comerciais.

Para Sroesser (1999:22), o produto físico pode ser considerado apenas uma parte do produto ampliada proposto pelo varejista.

Percebe-se que o varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços aos consumidores finais, e que suas funções são múltiplas:

- ✓ Facilitador das relações entre o fabricante e o consumidor (KOTLER, 1998);
- ✓ Provedores de insumos aos consumidores (STERN apud KOTLER, 1998);
- ✓ Adicionando valor, a fim de aumentar a satisfação do consumidor (LEVI apud CUNHA JÚNIOR, 1996);
- ✓ Vendendo os produtos que o cliente necessita para o uso pessoal (DIAS apud STANTON, 1997);
- ✓ Ampliação das funções do produto físico (SPROESSER, 1999).

Demonstrando assim a indiscutível importância dos sistemas de distribuição varejista às comunidades atuais.

2.1. História, desenvolvimento e perspectivas do comércio varejista no Brasil

A história da troca de mercadorias começa após a auto-suficiência, quando as famílias antigas produziam e fabricavam o que necessitavam para seu próprio consumo. A constatação de que parte dos produtores produzia determinados bens mais facilmente que outros, permitiu o desenvolvimento de especializações. A especialização permitia a produção de excedentes daquilo que se fazia melhor e daí a tendência em trocar os excessos de um bem produzido por uma família com outros bens de outras famílias. Começou assim a comercialização e a formação de mercados. Surgiram a moeda e os intermediários como facilitadores de troca. (LAS CASAS, 2000, p. 14).

A figura 2.2. permite compreender a dificuldade das transações necessárias para efetivar essas trocas, caso não houvesse intermediários:

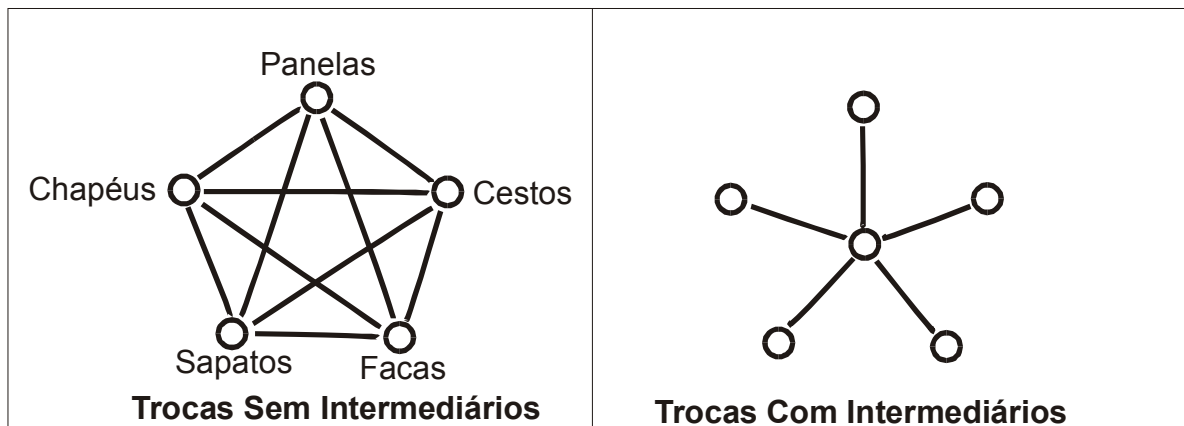


Figura 2.2. Transações com ou sem intermediário (LAS CASAS, 2000, p. 14).

A figura 2.2. demonstra, neste exemplo, que, com o intermediário, apenas cinco viagens são necessárias para a distribuição de produtos; sem intermediários, são necessárias 10. Portanto, a participação do intermediário no processo de troca traz como uma das vantagens, a redução no número das transações realizadas. Além de uma série de outros benefícios para o consumidor.

Segundo Las Casas (2000, p. 23-24), o desenvolvimento do comércio varejista no Brasil ocorre a partir de um período de estagnação, quando o país dependia de Portugal e a concentração dos mercados era muito baixa. O crescimento do comércio teria ocorrido na época da república, coincidindo com a melhoria da infraestrutura das cidades, o crescimento industrial e o aumento na concentração mercadológica, conforme descrito no anexo 1.

Com as mudanças do cenário econômico brasileiro, após a implantação do Plano Real e a conseqüente estabilização da economia, o setor varejista vem passando por importantes mudanças. O antigo posicionamento do varejo, focado na política de preços (importante em um cenário de alta inflação), deve ser revisto, e priorizar também outros atributos do negócio.

“Ao longo dessas três últimas décadas, o varejo evoluiu de maneira significativa. O desenvolvimento tecnológico, principalmente o da informática, permitiu o desenvolvimento de novas técnicas de gestão, de logística e de controle de qualidade cuja finalidade é a satisfação do consumidor. “ (SPROESSER, 1999, p. 19).

Cymbaum (1999, p. 186) descreve o varejo como sendo a maior e mais dinâmica porção do comércio. Nele observa-se a rápida difusão das franquias como alternativa para estruturação de um negócio próprio. Isto reflete o fato de que os requisitos para atuar com sucesso no varejo demandam maior competência atualmente.

Outra evidência que exemplifica a busca de maiores qualificações competitivas é o surgimento, em alguns setores do varejo, de associações entre pequenos comerciantes. Tais associações atendem, em parte, à busca de tecnologias de gestão mais desenvolvidas, como no caso das franquias. Mas na maioria das vezes, a questão central é elevar o poder de barganha do empresário independente junto a atacadistas ou fabricantes, de modo a viabilizar políticas comerciais competitivas, diante de grandes redes que atuam num mesmo mercado.

Mais um exemplo a ser citado, como característico da mudança do ambiente competitivo no varejo, é o contínuo crescimento das redes. Sendo empresas que concentram maior capital que os demais concorrentes diretos nos mercados que atuam, dispõem de meios para o acesso a tecnologias de gestão, preços de compra e linhas de financiamento em condições mais favoráveis.

Esses fatores, aliados à economia de escala, permitem que as grandes redes varejistas pratiquem políticas de preço e de crédito, e mantenham esforços de

marketing, cuja competitividade tem levado a um contínuo aumento de fatia de mercado. Assim, o crescimento das redes tem correspondido uma redução do espaço do pequeno empresário varejista, com o concomitante crescimento de franquias, associações e outras formas de cooperativas. A entrada de competidores estrangeiros nesse mercado também representa um aspecto de grande importância a ser considerado.

“O capital multinacional, que tem intensa presença em vários ramos de atividade, com ênfase nos setores industriais, bancário e extrativista, apenas recentemente vêm internacionalizando sua estratégia no setor varejista e, nos últimos anos, alcançando mercados emergentes como o Brasil.” (CYUMBAUM, 1997, p. 186).

Isso se deve à saturação dos mercados dos países desenvolvidos. Empresas multinacionais, Mc Donald's, Blockbuster e várias outras redes trouxeram novos modelos de gestão e operação de loja que abalaram profundamente os segmentos do varejo em que ingressaram, forçando os competidores locais a buscar um novo patamar de excelência. Mesmo segmentos que ainda não sofreram a entrada desses novos competidores começam a modificar sua postura diante da mera possibilidade de vir a enfrentar um competidor deste padrão, para isso faz-se necessário a revisão de suas estratégias.

Na década de 90 destacou-se a implantação do Código de Defesa do Consumidor e as mudanças introduzidas na economia através do Plano Real. Porém, outro fator que vêm afetando o varejo é a inserção da economia globalizada, deixando o setor em uma posição equivalente aos demais ramos de atividade econômica. Devido à importância deste fenômeno, será dedicado um tópico especial à globalização e ao comércio varejista.

Outro fato importante é o aumento da expectativa e do grau de exigência dos clientes quanto à satisfação de suas necessidades, referentes a produtos, serviços e atendimento. Isto pode ser explicado em grande parte pelos fatos descritos anteriormente (globalização e aumento da concorrência). E apoiado ainda pela lei de defesa do consumidor que ajuda a aumentar a consciência do consumidor sobre os seus direitos, elevando, assim, os padrões de qualidade exigidos.

Por outro lado, vem surgindo e crescendo formas de comercialização alternativas, como às de venda face-a-face e auto-serviço, baseadas em mídia como telefone, televisão, correio e computador.

Historicamente, associado à expansão do capitalismo e a urbanização, o comércio exerceu importante papel na formação da classe média. Até hoje permanece como elemento fundamental de sua constituição, tanto pela expressiva quantidade de postos de trabalho que mantém, quanto pela estimulação que exerce sobre o espírito empreendedor. Configurando-se como o mais influente meio de constituição de um negócio próprio. Este pode ser considerado um ponto fundamental no escopo deste trabalho, em que, um dos objetivos é mostrar os fatores de vantagem competitiva e sustentabilidade, fundamentais para que os pequenos comerciantes prosperem a curto e a longo prazo.

Por oferecer poucas barreiras à entrada de novos empreendedores, pelos mínimos recursos (capital, recursos humanos, conhecimento) exigidos e pela base tecnológica envolvida. O setor varejista abre espaço para o surgimento de um grande número de empresas. Entretanto, estas condições têm se alterado, o perfil de empresas familiares, que resistiu durante muitos anos à profissionalização e ao avanço das técnicas administrativas que aconteceram em outros ramos.

O varejo oferece hoje um amplo leque de serviços, tais como a seleção de produtos, o transporte, a estocagem, a marcação de preços, a apresentação, o atendimento, os serviços pós-vendas, dentre outros, que constituem atividades integrantes dos sistemas produtivos. Diferente do passado, o varejo é visto atualmente como uma atividade importante. Sproesser (1999, p. 20) destaca as funções de desenvolvimento mercadológico e de avaliação das necessidades dos consumidores.

No momento atual até mesmo as empresas já solidificadas e com um histórico exemplar têm um futuro imprevisível. Para Ângelo (1997, p. 17), o varejo no Brasil é um setor econômico multifacetado, que se modifica e se moderniza incessantemente.

Conforme McCarthy e Perreault apud Dias (1997, p. 37):

“a natureza do varejo e sua taxa de mudança estão relacionadas ao estágio e à velocidade do desenvolvimento econômico do país”.

Sob este ponto de vista, tratar-se-á neste trabalho as peculiaridades relacionadas a realidade do Brasil, considerando que as diferenças, principalmente de natureza econômica, cultural e a atual fase de desenvolvimento não aconselham a comparação com outros países.

Dias (1997, p. 37), enfatiza o fato de que nos Estados Unidos o varejo tende a ser mais variado e mais maduro do que na maioria dos outros países, existindo similaridades com cidades como São Paulo que é mais desenvolvida. Ressaltando ainda:

“A defasagem média entre um novo formato de varejo norte-americano e brasileiro gira em torno de 20 anos.”

O varejo necessita continuamente adaptar-se às mudanças culturais, tecnológicas, econômicas e, sobretudo, acerca de sua competitividade.

França (1997, p. 224), destaca que, com o desenvolvimento do comércio virtual, o varejo com loja tende a perder boa parte do potencial competitivo. E que, certamente o varejo com loja passa por um momento de quebra de paradigmas, que foram respeitados por um longo período de tempo. Segundo Nogueira apud França (1997, p. 224), alguns dos novos paradigmas que surgiram para orientar o varejo são:

- A atenção volta-se do produto para o cliente. (Exemplo: clubes de compra);
- Operação com o chamado preço global, decorrente da soma de custos e lucro. Daí a necessidade de controlar e reduzir custos para trabalhar com preço baixo e com lucro;

- O abastecimento local evolui para o abastecimento global. (envolve logística);
- A expansão por vendas dá lugar à expansão por resultados, por exemplo, ferramentas de controle e técnicas de gestão que proporcionem lucratividade superior. Em outras palavras, não adianta vender muito se a rentabilidade for insuficiente para manter o negócio;
- Além de oferecer produtos, como fazem todas as empresas varejistas, surge a necessidade de encantar os clientes, por exemplo, pela oferta de serviços diferenciados. A loja precisa ser um local de lazer, além de local de compras;
- Vender com o objetivo de manter ou de fidelizar os clientes;
- Orientação do negócio pelo conceito do valor, mescla o preço pago pelo produto e fatores intangíveis, como qualidade, serviços e conveniência. Aliás, dadas às dificuldades da vida nas grandes metrópoles, pagar por conveniência não é mais algo que incomoda o consumidor. Ou seja, o cliente deseja é perceber uma boa relação entre custo/benefício da compra;
- O isolamento empresarial tende a ser substituído pela parceria, inclusive entre empresas varejistas;
- Surge o novo tipo de 'loja no cliente', ou de colocar produtos e serviços onde está o cliente, sem se ater apenas aos clientes que vêm até a loja.

Abre-se, portanto um leque de opções para novos tipos de sistemas de distribuição que estão surgindo e/ou transformando-se, bem como uma infinidade de novas tecnologias de apoio à gestão comercial. Isto reflete um elevado grau de complexidade e a necessidade de quebrar paradigmas, efetuando-se constantes mudanças neste novo contexto.

2.2. A globalização e o comércio moderno

Devido a tratar-se de um fenômeno complexo e multifacetado, não está no intuito deste trabalho o entendimento detalhado das causas da globalização, porém, é indiscutível o fato de que ela vem afetando todos os setores. Não se deve, portanto, ignorar este fenômeno, que é útil neste momento para analisar e melhor entender o processo de desenvolvimento do comércio varejista no Brasil.

Atualmente, o mundo assiste uma série de transformações econômicas, políticas, sociais, tecnológicas e culturais. Os mercados estão sendo abertos, com a queda das barreiras protecionistas, ocorrendo uma livre circulação de produtos, pessoas, capital e tecnologia nas nações inseridas neste processo. Os avanços tecnológicos estão trazendo muitas inovações em todos os setores, inclusive no comercial, e hábitos que já poderiam se considerados tradicionais (como por exemplo, fazer compras) passam por um processo de modificação, atualização ou substituição total. (por exemplo: Vendas a distância, com o auxílio do computador, telefone ou fax). (FRANÇA, 1997, p. 220).

Num momento de aumento de concorrência global, as estratégias de distribuição apresentam-se cada vez mais como diferencial competitivo para as empresas. Mostrando a necessidade de perceber e implementar novos conceitos.

O processo de globalização tem, recentemente, repercutido no varejo, abalando as empresas brasileiras, a curto, a médio e em longo prazo. Este processo é multidimensional, haja vista a globalização econômica, a tecnológica, das empresas, dos produtos, dos serviços, enfim, todas essas dimensões influenciam de alguma maneira o setor.

Segundo Nakamura (1997, p. 140), hoje se vê a saturação dos mercados mais desenvolvidos do mundo. Estão tornando-se supersaturados do ponto de vista de oferta no varejo, constituindo-se num mercado com poucas perspectivas de crescimento. Nakamura aponta, ainda, que, segundo dados do Banco Mundial, nos próximos 10 anos, a perspectiva de crescimento econômico no setor varejista segue a figura 2.3:

Países	Perspectiva de crescimento (%)
<i>China</i>	10 a 12
<i>Ásia</i>	8
<i>América Latina</i>	5 a 7
<i>Japão</i>	2,5 a 3
<i>Europa Ocidental</i>	2 a 3
<i>América do Norte</i>	2 a 3,5

Figura 2.3: Perspectiva de crescimento para o setor varejista no mundo em um período de 10 anos (NAKAMURA, 1997, p. 140).

Observa-se na figura 2.3, que as perspectivas maiores de crescimento estão nas regiões em desenvolvimento (China, Ásia e América Latina). Os países desenvolvidos estão cada vez mais focando seus interesses nestas regiões, denominadas emergentes.

“O Brasil, que atualmente se apresenta como uma economia estável, com perspectiva de crescimento de 5% a 6% em 10 anos, está se tornando alvo para grupos varejistas estrangeiros.” (NAKAMURA, 1997, p. 141).

As principais conseqüências são, que cada vez mais o mercado brasileiro está se tornando mais competitivo, mais integrado com a tecnologia e com a economia global, mais profissionalizado e dispendo de um maior número de operadores internos do mercado internacional. Diante disso, as pequenas empresas são obrigadas a reagir. Com poucos recursos elas deverão desenvolver capacidades que as tornem competitivas. Enquanto isso, nas empresas maiores já se observa uma mudança na posição estratégica e a reestruturação organizacional de seus negócios, visando a preparação para a concorrência internacional.

A profissionalização do mercado, entendida como a qualificação requerida dos indivíduos em termos de conhecimentos técnicos, habilidades interpessoais e atitude empresarial são citadas por Cymbaum (1997, p. 188):

1. Os Conhecimentos Técnicos dizem respeito ao domínio de atividades relacionadas a:

- Finanças;
- Logística;
- Marketing;
- Informática;
- Legislação.

Estas ferramentas são fundamentais, no sentido de otimizar e aproveitar os recursos e oportunidades em um ambiente competitivo.

2. As Habilidades Interpessoais referem-se à capacidade de gerenciar pessoas, mantendo um clima motivacional favorável e estimulando o desenvolvimento de equipes. Envolve também a capacidade de relacionar-se com parceiros, conduzindo processos de negociação em termos de suprimentos e de associação em favor de interesses comuns.

3. A Atitude empresarial envolve:

- Planejamento;
- Gerenciamento de Recursos;
- Análise e assunção de riscos;
- Tomada de decisão;
- Entre outras aptidões essenciais à liderança empreendedora.

Estas questões remetem, as aptidões humanas necessárias atualmente para administrar um negócio. Assumindo que muitas destas aptidões têm aplicação e relevância recente no setor varejista. Isto indica a própria evolução do varejo, onde, em um passado não tão distante, as habilidades requeridas para administrar os negócios eram mínimas. Atualmente tomam a forma de uma rede intrincada de habilidades, disciplinas e novas tecnologias, continuando a evoluir em proporção relativa ao desenvolvimento e competitividade do setor.

“As empresas de varejo brasileiras precisam fazer algumas alterações estruturais que lhes garantam uma posição estratégica mais consistente diante dos pontos fortes da concorrência internacional”.(FAMÁ, 1997, p. 218).

Atualmente, o segmento varejista atravessa uma fase de mudanças e de adaptações, com o surgimento de novos formatos de lojas, novas formas de inserção com os agentes externos e o desenvolvimento de modelos de gestão. Gerando uma infinidade de opções de formatos, estratégias e modelos que se não bem administrados surtirão efeitos nulos, se não negativos frente a este novo e complexo cenários que está se formando. Desta forma este trabalho buscará ser um guia das ações necessárias à compreensão destes fatores necessários a alavancagem da competitividade no setor varejista brasileiro.

2.3. Teorias sobre a evolução estrutural do varejo

Dias (1997, p. 38) cita que, o estudo das teorias sobre a evolução do varejo foi inicialmente realizado por Malcolm P. McNair em 1958. Existem diversas classificações e propostas acerca destas teorias, contudo, Brown reuniu as teorias básicas sob três abordagens principais:

1. Teorias Cíclicas;
2. Teorias Ambientais;
3. Teorias do Conflito.

O conhecimento básico e a análise destas três teorias se fazem necessários, pois a sua inter-relação é a base para a análise do varejo sob o ponto de vista de seu desenvolvimento.

2.3.1. Teorias Cíclicas

Segundo Dias (1997, p. 39), as teorias cíclicas sugerem que a mudança acontece de maneira rítmica, seguindo um ciclo até retornar aos padrões iniciais. As teorias cíclicas podem ser divididas em:

1. *Teoria da Roda do Varejo*: baseada em preços e serviço, e proposta por Mc.Nair em 1958;

2. *Teoria da Sanfona*: centrada na oferta de sortimentos, e proposta por Brand em 1963;

3. *Teoria do Ciclo de Vida do Varejo*: fundamentada na teoria de ciclo de vida dos produtos, e proposta por Davidson, Bates e Bass em 1976.

2.3.2. Teoria Ambiental

Dias (1997, p. 39) cita que, nesta abordagem, as mudanças no varejo acontecem em função da operação da instituição no ambiente. As principais representantes desse conjunto de teorias são:

1. *Teoria da Seleção Natural*: baseada no cliente, proposta por Dressmann em 1968;

2. *Teoria dos Sistemas Ecológicos*: parte da visão do ambiente, e foi proposta em 1981 por Markin e Ducan.

2.3.3. Teoria do Conflito

Segundo Dias (1997, p. 39), esta teoria foca a rivalidade interinstitucional, que ocorre quando aparece uma nova forma de varejo. A mais evidente é a *Teoria do Processo Dialético*, que se baseia na competição entre varejistas. Esta teoria foi proposta por Gist em 1968.

2.3.4. Interdependência entre as três abordagens teóricas: Cíclica, Ambiental e do Conflito.

Dias (1997, p. 39), destaca o fato da interdependência entre as três abordagens, justificando-a pelo fato de que estas não apresentam uma explicação completa para a evolução institucional do varejo.

Este fato confirma a complexidade relativa do estudo e a pesquisa neste setor.

Gera-se assim, a necessidade da combinação entre as teorias, tal como Dias (1997, p. 39) exemplifica:

- *Ciclo-Ambiente;*
- *Ciclo-Conflito;*
- *Ambiente-Conflito;*
- *Ambiente-Ciclo-Conflito.*

Estas teorias buscam compreender de que forma o varejo evolui, agregando uma importante contribuição no entendimento de sua evolução. Este fato é um dos pilares para o incremento na sustentabilidade dentro do conceito de Vantagem Competitiva Sustentável. De maneira a formar-se um corpo teórico capaz de explicar a evolução dos formatos de varejo com vistas a perspectivas futuras. Contudo, deve-se deixar claro serem estas teorias apenas explicações parciais para um fenômeno complexo.

“Apesar de não haver um modelo específico que possa explicar completamente a dinâmica do varejo, estes conceitos contribuem de forma inicial para uma análise situacional da empresa no contexto em que se insere. Sendo este contexto constantemente mutável e turbulento”. (DIAS, 1997, p. 40).

2.4. Estratégias para a competitividade e sustentabilidade do comércio varejista com loja

Dias apud Semenik (1997, p. 37), apresenta a abordagem que diz:

“a função fundamental do varejo refere-se, à manifestação do conceito de *marketing* no exato momento em que o consumidor doméstico fará a compra”.

Determinando-se, assim, a importância do varejo, uma vez que ele é um elo fundamental entre o fabricante e o cliente, e, desta maneira, grande responsável pelo sucesso das vendas.

Muitos fabricantes desenvolveram produtos altamente aceitáveis e os promoveram de forma eficiente para o consumidor final, mas tiveram seu programa de marketing fracassado porque não entenderam a figura do varejista: suas funções, atitudes, métodos de operação e seus problemas. DIAS (1997, p. 37).

A iminência da necessidade do conhecimento das causas e dos fatores de competitividade torna-se fundamental também no sentido varejo – fabricante/atacadista.

Nakamura (1997, p. 142), buscando enfatizar a necessidade de profissionalização do varejo, cita que:

“um pequeno empresário deve planejar uma estratégia de marketing da mesma forma que qualquer outro administrador.”

2.5. Classificação da estrutura do varejo

A descrição do mercado varejista é costumeiramente determinada pelos tipos institucionais. Dias (1997, p. 40) salienta que a literatura utiliza os termos Instituição Varejista, Formato e Tipo como sinônimos, e assim também será tratado aqui. Dias observa ainda que:

“à medida que um formato se consolida, ocorre a padronização das estratégias de *marketing* e das características operacionais (localização, tamanho, tipo de serviço, margem de lucro, mercadorias, políticas de preço, entre outros)”.

Dias (1997, p. 42) demonstra, formas alternativas para classificação descritiva da estrutura do varejo, conforme demonstrado na figura 2.4. Sendo de interesse aqui, o varejo com loja do *tipo de propriedade*, como segue:

VAREJO COM LOJA					
Tipo de linha de produto	Tipo de Propriedade	Grau de esforço de compra	Tipo do Serviço oferecido	Estratégia de preços	Tipo de localização
-Loja de departamentos	-Loja independente	-Loja de conveniência	-Auto-serviço	-Loja de descontos	-Centro comercial de bairro
-Loja de descontos	-Loja de cadeias ou redes	-Lojas de compra comparada	-Serviço limitado	-Ponto de estoque	- <i>Shopping center</i> regional
-Loja de conveniências	-Loja de fabricante	-Lojas especializadas	-Serviço Pleno		- <i>Shopping center</i> comunitário
-Loja de variedades	- <i>Franchising</i>				- <i>Shopping center</i> de vizinhança
-Feiras ou mercado de pulgas	-Cooperativa de varejistas				
-Pontas de estoque	-Cooperativa de consumidores				
-Superlojas					
-Hipermercados					
-Supermercados					
-Loja de especialidades					

Figura 2.4. Formas alternativas para classificação descritiva da estrutura do varejo com loja (DIAS, 1997, p. 42).

Para Dias (1997, p. 43), o varejo *Tipo de Propriedade* faz referência à forma de controle exercida em uma organização. Assim, será abordado neste trabalho o “Tipo de Propriedade”, uma vez que além de estar diretamente relacionado com a forma que uma organização é controlada, é este tipo que determina a forma de operação e estratégias seguidas. No próximo tópico far-se-á um aprofundamento destes tipos de sistemas de varejo com loja, destacando suas principais características e peculiaridades de sua forma de operação e suas estratégias.

2.5.1. Tipos de sistemas de varejo com loja

A separação dos varejistas por classe possibilita o conhecimento dos padrões estratégicos e dos formatos operacionais característicos para cada tipo de varejo. Dias (1997, p. 40) complementa que, os contrastes e peculiaridades de cada tipo de sistema varejista se dão, justamente, pela diversidade de formas de operação e estratégias.

“A classificação de varejo por tipo de loja proporciona uma ampla visão das oportunidades estratégicas no nível varejista de distribuição”.(DIAS, 1997, p. 40).

Há uma grande variedade de tipos de sistemas varejistas, para simplificação e interesse da realidade local, este estudo enfatiza os seguintes formatos de varejo com loja:

1. Lojas Independentes;
2. Cooperativa de Varejistas;
3. Organização de *Franchising*;
4. Redes Corporativas.

Contudo, não é sensato deixar de considerar outros tipos de sistemas de distribuição, principalmente devido ao fato de que, porventura outros tipos ainda desconhecidos no Brasil tenham uma perspectiva futura de serem potencialmente competitivos e adaptáveis à realidade brasileira. Assim, na medida do possível, buscar-se-á descrever outros tipos de sistemas de distribuição varejista, que venham a contribuir para o desenvolvimento do comércio varejista através do uso de novos formatos de negócio.

2.5.2. Lojas Independentes

Dias (1997, p. 47), afirma que as lojas independentes são caracterizadas por ter apenas uma loja, podendo ser encontradas em qualquer comunidade.

Las Casas (2000, p. 27) define lojas independentes como lojas de apenas um estabelecimento. Constituindo a grande maioria do comércio varejista atualmente. Caracterizada pela simplicidade administrativa e freqüentemente pelo atendimento personalizado aos clientes. São geralmente especializadas.

Este tipo de organização parece estar fadada ao fracasso, se estiver competindo em setores de rápido crescimento. Uma alternativa viável para este tipo de empresa seria a especialização ainda maior ou, como se verá mais adiante, através de cooperativas de varejistas.

2.5.3. Cooperativa de Varejistas

A busca de parceiros externos é fato crescente para a busca da melhoria da competitividade das empresas...A cooperação favorece desta maneira não só o custo, mas também outros objetivos estratégicos, com vistas a obter as vantagens competitivas. Pressupõe-se uma série de vantagens alcançadas através de fatores que podem ser compartilhados, como, equipamento, tecnologia, pessoal e financiamentos, que corresponde em grande parte aos acordos de cooperação em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), Marketing, Administração Financeira, Gestão Administrativa e Gestão de Recursos Humanos.

Kotler (1998, p. 499) descreve as Cooperativas de Varejistas como sendo a união de varejistas independentes que criam uma organização central de compra e adotam esforços promocionais conjuntos. Tanto a existência de economias de escala como de efeito de experiência atuam favoravelmente à cooperação.

Para Las Casas (2000, p.28), cooperativas varejistas são agrupamentos de varejistas independentes. Cada um operando sua loja, mas tomando certas decisões em conjunto, como compra e promoção. A vantagem é a possibilidade de varejistas independentes gozarem certos benefícios dos varejistas em cadeia, como preços reduzidos em função da compra em escala, *status* de cliente de maior porte e, conseqüentemente maior atenção dos fornecedores.

A figura 2.5. mostra um exemplo de formas de relação entre os atores de uma cooperativa varejista com três empresas:

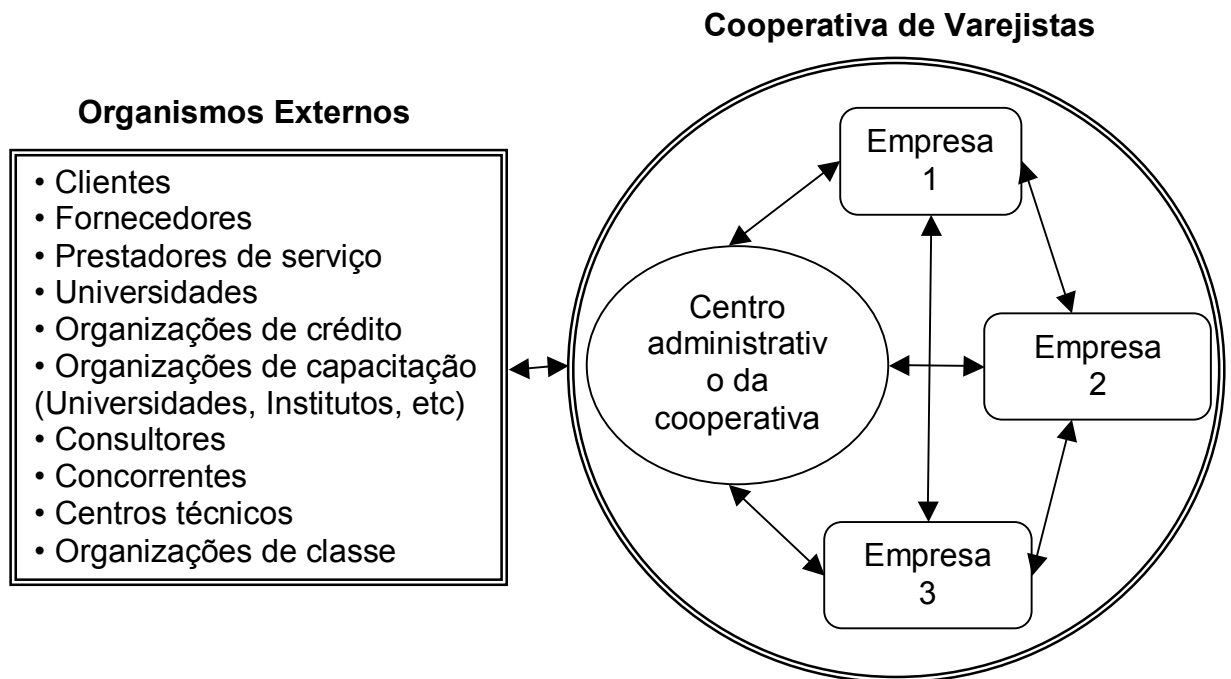


Figura 2.5. inter-relação entre atores de cooperativas varejistas.

A figura 2.5 demonstra o nível de complexidade que pode ser alcançado para a administração de um negócio em função da inter-relação entre os organismos externos e internos.

As Redes de Cooperação reúnem empresas que possuem objetivos comuns, em uma entidade juridicamente estabelecida, mantendo, no entanto, a independência e a individualidade de cada participante. Sendo assim, a formação de uma rede permite a realização de ações conjuntas facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades. As empresas que integram uma rede conseguem reduzir custos, dividir riscos, qualificar produtos e serviços e ter acesso à tecnologia. As empresas organizadas em rede criam estruturas de suporte (instrumentos de ação conjunta) como:

- *Central de negócios*: permite conquistar condições mais vantajosas. Com um volume maior de negócios, conquistam-se novos mercados, caem os custos na

compra de matéria-prima, ajustam-se prazos de pagamento e pode-se buscar mais qualidade nos produtos adquiridos. Resultado: fica mais fácil oferecer ao consumidor preços acessíveis e produtos melhores;

- *Marketing Compartilhado*: a central de *marketing* possibilita desenvolver campanhas publicitárias para a rede, melhorando a comunicação com os consumidores, fortalecendo a marca e firmando um conceito comum;
- *Central para alianças*: é possível estabelecer parcerias com fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços, consultoria para recursos humanos, entre outros. Dessa maneira, as empresas se qualificam e podem competir com mais força no mercado;
- *Benefícios às empresas integradas em redes*:
 - Permite a definição de estratégias conjuntas;
 - Preserva a individualidade e protege os dados das empresas;
 - Valoriza marcas e possibilita marketing compartilhado;
 - Reduz custos e riscos de investimentos;
 - Intensifica a comunicação e o acesso à informação;
 - Amplia a escala produtiva e as dimensões de mercados;
 - Facilita o acesso ao crédito e à capacitação gerencial.

A formação de uma rede de cooperação requer que as empresas adotem instrumentos semelhantes na gestão dos seus negócios.

Este tipo de sistema de distribuição é uma alternativa para os varejistas independentes, pois divide custos e riscos obtendo desta forma maior competitividade. Casarotto Filho (1998, p. 19) salienta que deste modo as pequenas empresas podem continuar sendo pequenas com maior competitividade.

A cooperação deve ser entendida como um sistema onde empresas se unem com o objetivo de realizar o equilíbrio entre os seus interesses e o de outros participantes. Sendo muitas as vantagens para quem ingressa neste tipo de sistema, desde o compartilhamento de tarefas até a busca de soluções coletivas.

Embora existam ganhos advindos da eficiência coletiva e das economias de colaboração em experiências, contudo, é sensível a existência de barreiras culturais para as relações de solidariedade para nossa sociedade.

Outras vantagens que não aquelas baseadas em custos, mas nas literaturas de economia industrial, teoria das organizações e estratégia empresarial, pode estar associada à formação de alianças com os seguintes objetivos estratégicos:

- *Vantagens baseadas na busca da complementaridade:* a conveniência de ações conjuntas (“estratégia de simbiose”) que exploram a complementaridade dos recursos ou competências das empresas. Por exemplo, rede de vendas conjuntas, para aumentar a penetração em novos mercados ou ampliá-lo nos mercados atuais;
- *A criação de um poder de compra:* acordos que permitem aos participantes reduzir custos de suprimentos ou aumentar seu poder de mercado, em função do peso econômico, da imagem e da reputação de sua organização (rede);
- *A constituição de bases ampliadas:* certas atividades, como, por exemplo, P&D, arriscadas e onerosas, normalmente não estão ao alcance de empresas com baixa capacidade financeira, como é, em geral, o caso das pequenas empresas. Nestes casos a cooperação com outras empresas pode permitir a obtenção de recursos externos e a aquisição ou acumulação de competências tecnológicas, ao mesmo tempo em que reduz riscos;
- *A ampliação do conhecimento:* a rapidez e a complexidade das mudanças, principalmente tecnológicas, torna praticamente impossível a uma única empresa deter todos os conhecimentos necessários ao seu sucesso competitivo. Através de um processo de aprendizagem coletiva pode-se gerar os conhecimentos e as informações necessárias a cada membro.

Alguns fatores podem limitar a implementação de um sistema de cooperativas, dentre os quais destacam-se:

- A necessidade de uma “cultura de cooperação”, com objetivos coletivos, normas, regras ou hábitos a serem respeitados no interior do sistema formado, identificando a rede como uma instituição;
- A necessidade de ações globais e coordenadas visando a criação de relações cooperativas entre todos os atores;
- A busca dos objetivos comuns a toda rede, em detrimento de objetivos meramente individuais;
- A fidelidade nas relações, principalmente nas interfirmas, não deixando que se rompa facilmente, como por exemplo, no caso do fornecedor oferecer um preço um pouco menor.

A união proporciona a sinergia que se transformará para todos os componentes do sistema em vantagens competitivas muito significativas, tais como: ganhos de escala, no que se refere à ampliação de mercado e ao maior acesso aos recursos; agregação de valor, obtido através do domínio de marca; melhorias gerenciais e desenvolvimento tecnológico; dentre tantos outros fatores que serão descritos no decorrer do trabalho.

2.5.4. Franchising

O sistema de negócio de *franchising* é a cada dia mais difundido e reconhecido devido aos seus inúmeros casos de sucesso no setor varejista. Este tópico fundamenta este sistema que vêm se apresentando como a principal forma de obter sucesso, não só devido às peculiaridades que este tipo de negócio envolve, mas também devido ao seu amadurecimento. Não é o objetivo aprofundar-se em todo o contexto do *franchising*, mas sim, nos principais tópicos referentes as variáveis que possam influenciar a competitividade no setor comercial varejista.

Foster (1995) cita que no início dos anos 90 o *franchising* não parou de crescer, considerado por alguns economistas o mais importante pilar do varejo hoje. Lopez e

Vecchi (2000, p. 13) alertam que o *franchising* não pode mais ser confundido como a fórmula mágica de expansão contínua e infalível de pequenos negócios de inabalável sucesso.

“Nem o *franchising* é fórmula infalível de sucesso, nem é um fenômeno típico de micros e pequenas empresas.” (LOPEZ, 2000, p. 13).

Segundo Foster (1995), o *franchising* é uma invenção americana, cuja etimologia da palavra têm origem no francês *franc* = livre. Franquear significa conceder, mediante uma taxa, o direito de uso de uma marca ou de comercializar um determinado produto. Uma franquia une um empresário experiente a um empresário inexperiente. O *franchising* é a prática de conceber franquias em conjunto com sistemas operacionais, mercadológicos ou gerenciais padronizados. No *franchising* de produto e marca, o franqueador garante apenas o direito de vender o produto sob aquela marca. No *franchising* de formato de negócio envolve uma combinação de marca, propaganda, treinamento, manual operacional, procedimentos gerenciais sistemáticos e outros componentes. Uma franquia de formato de negócio tem quatro componentes básicos:

1. Uma identidade: marca;
2. Um sistema operacional, ou um formato de negócio;
3. Um sistema de apoio;
4. Um relacionamento financeiro constante.

A identidade e o formato do negócio são propriedades do franqueador. O franqueador fornece um sistema operacional segundo o seu formato de negócio, tal como o conhecimento e aprendizado, bem como um sistema de apoio que atua no sentido de fornecer os recursos para o franqueado. Estes fatores exigem não só um relacionamento financeiro constante, mas atualmente, também um relacionamento com base na comunicação e troca de informação.

Kotler (1998, p. 499) descreve as Organizações de *Franchising*, como uma associação contratual entre um *franqueador* (fabricante, atacadista ou organização de serviço) e *franqueados* (empresários independentes que compram o direito de

posse e operação de uma ou mais unidades do sistema de franquia). Normalmente estas organizações são baseadas em algum produto, serviço ou método exclusivo de fazer negócios, em uma marca ou patente desenvolvida pelo franqueador. O *franchising* vem se alastrando nos mais diferentes setores de negócios, tais como *fast-foods*, vídeo locadores, farmácias, locadoras de automóveis, hotéis, salões de beleza, butiques, lojas de produtos de perfumaria e cosméticos, sapatarias, dentre uma infinidade de outros produtos e serviços.

Cyumbaum (1999, p. 186) observa a rápida difusão das franquias como alternativa para estruturação de um negócio próprio.

A observação deste fenômeno corresponde à percepção de que os requisitos para atuar com sucesso no varejo demandam de maior competência atualmente. A abertura de um negócio a partir da adesão a um sistema de franquia tem como principais atrativos: o acesso a tecnologias de localização de pontos, gestão de estoques, marketing, treinamento, entre outras. Tais tecnologias vêm se configurando como fatores críticos para o sucesso num nível significativamente mais elevado que o anteriormente enfrentado por empreendedores independentes. Diversos métodos vêm sendo empregados para incrementar a produtividade global de redes varejistas, entre os quais se destacam: mudanças no *mix* de produtos, incremento do treinamento, no redesenho de loja, no aumento e aprimoramento dos equipamentos no ponto-de-venda, nas mudanças na composição das equipes de loja, no aumento do nível de informatização e na introdução de incentivos à força de vendas.

Foster (1995) salienta que uma marca famosa e um grande número de unidades franqueadas não garantem o sucesso em *franchising*. Entre as vantagens ao adquirir uma franquia, Foster destaca:

- A segurança que os consumidores sentem em estabelecimentos já conhecidos, evitando surpresas desagradáveis uma vez que todas as franquias são padronizadas, o que Foster chama de “mesmice”;
- A maior facilidade de obtenção de empréstimos do que outros pequenos negócios;

- Uma franquia tem mais possibilidade de sucesso do que qualquer negócio, possibilitando assim mais chances de sobrevivência;
- Possibilita ao franqueador acesso a novos mercados geográficos.

Porém, apresenta também determinados pontos desfavoráveis:

- Sacrifício da independência empresarial em função da necessidade de conduzir o negócio dentro das regras do franqueador, geralmente determinado por um contrato.

Já é consenso que o franqueado deve possuir uma determinada personalidade que possibilite a este trabalhar como um pseudopatrão, sendo capaz de trabalhar dentro de esquemas e estratégias ditados pelo franqueador.

Foster (1995) define alguns atributos que são fornecidos do franqueador para o franqueado:

- *Marca comercial registrada*: o franqueado recebe o direito de usar a marca registrada, beneficiando-se da reputação e da imagem da empresa franqueadora;
- *Treinamento*: o franqueado recebe treinamento para a operação da franquia;
- *Manual operacional*: os segredos comerciais do franqueador, seu *know-how* e experiência são documentados num manual operacional confidencial;
- *Especificações, plantas e projetos*: o franqueador fornece projetos arquitetônicos, plantas, desenhos dos equipamentos, instalações e letreiros;
- *Propaganda*: através do pagamento de uma taxa mensal (*royalties*), que são percentuais do faturamento pré-estabelecido, financia-se continuamente campanhas nacionais ou regionais, beneficiando a todos os franqueados;

- *Apoio contínuo*: à medida que os franqueadores aperfeiçoam seus sistemas comerciais, eles compartilham as inovações com seus franqueados.

Foster (1995), avalia as características mais importantes a serem analisadas dos franqueadores segundo as suas qualificações, definindo os seguintes fatores.

- *Tempo de experiência no negócio*: quanto mais tempo o franqueador tiver no negócio, mais experiência tem para compartilhar com o franqueado;
- *Tempo de operação da franquia*: quanto mais tempo um franqueador estiver envolvido com franchising, mais capacitado ele está para liderar a rede;
- *Disputas ou outros problemas jurídicos anteriores*: quanto menos processos judiciais e complicações legais tiver tido o franqueador, tanto mais ético é provável que ele seja;
- *Ações cíveis ou expulsão de acionistas*: um histórico de ações cíveis, envolvendo fraude ou violação da lei da franquia, é uma bandeira vermelha. Se o pretendente à franquia cometer a insensatez de comprar uma franquia de um réu condenado, ou de alguém que já foi expulso de alguma associação de acionistas, este provavelmente merece quaisquer conseqüências que lhe sobrevenham;
- *Fatores relacionados ao know-how do ramo de atividade*:
 - *Tempo no ramo de atividade*: dá uma maior confiabilidade aos franqueadores que foram bem sucedidos em seu próprio ramo de atividade;
 - *Qualificações da equipe do franqueador*: as credenciais da equipe do franqueador são fundamentais para o apoio de que necessita o franqueado;

- *Participação no mercado ou influência*: quanto maior for a influência do franqueador no mercado, tanto maiores serão os benefícios para os franqueados;
 - *Alcance da propaganda*: franqueadores que já promovem campanhas de propaganda nacionais ou regionais, e que já atingiram o consumidor em sua área são mais propícios ao sucesso;
 - *Quantidade de unidades franqueadas*: sugere-se para pessoas agressivas nos negócios, que não precisam de muita orientação, dar preferência às grandes organizações. Para quem necessita de orientação pessoal, um franqueador pequeno, mas bem estabelecido poderá ser melhor;
 - *Patrimônio líquido*: o franqueador bem capitalizado tem um valor maior. Em ocasiões de crise econômica, ele é capaz de guiar o franqueado através das águas turbulentas da economia;
 - *Estabilidade financeira passada*: prefere-se franqueadores cuja empresa tenha tido um histórico estável, sem ter passado por inúmeras re-estruturações, fusões e aquisições;
 - *Reservas de caixa para enfrentar as crises*: mais peso deve ser dado aos franqueadores que estiverem preparados para lidar com emergências de caixa, se a economia ou o seu ramo de atividade der uma reviravolta inesperada para pior.
- *Outras qualificações*:
 - *Qualidade do programa de treinamento*;
 - *Manual operacional da franquia*;
 - *Nível de satisfação dos outros franqueados*;

- *Estilo administrativo.*

Uma relação no tipo de negócio de *franchising* envolve uma relação de interdependência entre o franqueado e o franqueador, onde, o pequeno franqueado realiza uma série de atividades para a consumação das vendas. Por outro lado, o franqueador precisa ser forte o bastante para dar um eficiente apoio administrativo ao franqueado. Ou seja, um depende do outro para sua sobrevivência.

O *franchising* sob o ponto de vista legal

No Brasil, o *franchising* foi definido sob o termo “franquia empresarial”. No qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca; de uso de tecnologia de implantação; e administração do negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador.

Segundo Foster (1995, p. 42), de um modo simplificado, qualquer relacionamento ou oportunidade comercial é legalmente uma franquia. Se incluir licença de uso de marca, padrões de qualidade, controles administrativos, apoio operacional e uma taxa, assim definidos:

- *Identidade valorizada*: o franqueador oferece ao franqueado seu bom nome no ramo. Uma identidade de sucesso é um dos pontos principais da oferta de uma franquia. Grande parte do valor de identidade de uma franquia deriva de seu reconhecimento e bom nome da organização franqueadora. As pessoas que investem em franquias estão em busca de uma imagem de sucesso;
- *Controle e apoio*: os tipos de controle e apoio exercidos pelo franqueador incluem um território exclusivo, treinamento na operação do negócio, seleção da localização, técnicas de vendas, política de pessoal, apoio em propaganda e produção e padrões de qualidade. O contrato formal entre o franqueador e o franqueado descreve os direitos e obrigações de ambas as partes. As recomendações, especificações e padrões de qualidade podem estar contidos

num documento que recebe o nome de Manual Operacional, que é a “bíblia” do franqueador. Ele documenta o formato do negócio e estabelece os padrões e as políticas que todos os franqueados devem cumprir;

- *Taxas e pagamentos*: em troca da identidade valorizada e do sistema operacional afinado, o franqueado paga ao franqueador, taxas dos seguintes tipos:
 - *Taxa inicial de abertura*: Quanto maior a rede mais se pode esperar pagar por ela;
 - *Royalties* contínuos calculados sobre o faturamento bruto;
 - Outras taxas para fins de propaganda, consultoria, remodelagem ou outro tipo de apoio.

Há uma imensa variedade do nível de imagem, refinamento e sofisticação dentre as organizações franqueadoras. Alguns franqueadores parecem agressivos, organizados e profissionais. Outros metódicos, diligentes e durões. Outros ainda parecerão rígidos e ansiosos para fechar o negócio. Desta forma, a decisão da escolha de uma franquia tem três aspectos: o racional, o emocional e o financeiro.

Também há uma tendência em aplicar-se o modelo de gerenciamento de *Franchising* em outros setores, como exemplificam Lopez e Vecchi (2000, p. 160) o caso das Franquias Sociais que também trabalham em rede utilizando a mesma metodologia, técnicas, conhecimento e experiências, cujo único objetivo e resultado é o benefício social.

“*Franchising* com outro nome: Em alguns casos os investimentos anunciados como franquias não possuem todos os componentes essenciais. Muitas ofertas autodenominadas franquias são pouco mais que licenças de uso de marcas comerciais ou territórios de vendas que custam muito caro.” (FOSTER, 1995, p. 45).

Foster (1995, p. 41) descreve que, em 15 de dezembro de 1994, foi decretada pelo congresso nacional a lei declarando que sempre que o franqueador tiver interesse

na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá ser fornecido, ao interessado em tornar-se franqueado um documento denominado “Circular de oferta de franquia”. O documento deve conter obrigatoriamente diversas informações acerca do negócio, a fim de disponibilizar o máximo de informações sobre a empresa ao pretendente. Entre elas estão: o histórico resumido, os balanços e demonstrativos financeiros relativos aos 2 últimos exercícios, as indicações de possíveis pendências judiciais, a descrição da franquia, o perfil do franqueado ideal, as taxas e os *royalties*, a situação perante o INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial), o modelo do contrato padrão e pré-contrato. A Circular de Oferta de Franquia deverá ser fornecida ao franqueado pelo menos 10 dias antes da concretização da venda.

Segundo Foster (1995, p. 145), o contrato básico de franquia contém 15 partes. Cada uma delas define um dos aspectos importantes no relacionamento entre franqueador e franqueado:

1. *Concessão da franquia*: ela resume as razões de contrato e declara os objetivos mútuos das partes que o assinam;
2. *Marcas registradas*: esta seção do contrato declara quem detém os registros das marcas registradas associados à franquia, e lhe concede a licença de uso dos mesmos. Obriga o franqueado a proteger as marcas registradas do franqueador contra infrações por parte de terceiros, concordando em usar as referidas marcas apenas da maneira aprovada pelo franqueador;
3. *Relacionamento entre as partes*: um franqueado é o proprietário independente de um negócio que faz um contrato com franqueador pelos serviços e benefícios especificado. Desta maneira, cada parte é responsável pelas próprias dívidas, impostos e compromissos;
4. *Taxas e pagamentos*: nesta cláusula, o franqueado concorda em pagar a taxa inicial da franquia, *royalties* especificados e se compromete a pagá-los pontualmente todos os meses;

5. *Treinamento e apoio*: o franqueador compromete-se a fornecer um programa de treinamento;
6. *Sistema operacional*: o franqueado não poderá comprar a franquia, aprender todos os segredos do sucesso e depois vendê-los a terceiros, nem pode iniciar um outro negócio, sob um outro nome, usando os métodos que aprendeu com aquele franqueador;
7. *Implementação da franquia*: o contrato de franquia costuma exigir que o franqueado alugue e inaugure seu estabelecimento dentro de um determinado prazo. O franqueado ou o franqueador se compromete em instalar todos equipamentos, mobiliário, instalações, letreiro e estoque inicial para abrir o negócio;
8. *Imagem e padrões de administração do negócio*: essa seção do contrato descreve as obrigações, visando manter os altos padrões do franqueador em relação à imagem e à administração do negócio;
9. *Propaganda e marketing*: exige que o franqueado use apenas os materiais de propaganda e mídias que tenham sido desenvolvidos pelo franqueador;
10. *Relatórios e auditorias*: o contrato típico de franquia exige que o franqueado mantenha todos os registros necessários para documentar suas obrigações fiscais e calcular os pagamentos dos royalties. O contrato também pode dar ao franqueador o direito de auditar os registros do franqueado a qualquer momento;
11. *Transferência da franquia*: a maioria dos contratos de franquia restringe a possibilidade de venda da franquia. Se, por alguma razão o franqueado decidir vender o negócio, deverá passar necessariamente pela aprovação do franqueador;
12. *Renovação*: a maioria das franquias tem um contrato de prazo definido. Após um certo período de tempo devem ser renovados. *Rescisão*: se o franqueado abandonar o negócio, o franqueador pode tomar-lhe a franquia ou condenar o

mesmo. Por outro lado, o franqueado poderá ter o direito de rescindir o contrato se o franqueador deixar de cumprir com suas obrigações.

Os tipos de contratos podem variar de empresa para empresa, sendo estas indicações apenas um exemplo dos itens que podem estar envolvidos.

2.5.5. Redes Corporativas

Kotler (1998, p. 499) descreve as lojas de Redes Corporativas como sendo a existência de dois ou mais estabelecimentos, habitualmente de propriedade e controle centralizados, que empregam uma central de compras e de merchandising e vendem linhas de produtos similares.

As redes corporativas aparecem em todos os tipos de varejo, mas são mais fortes em lojas de departamentos, variedades, alimentos, produtos farmacêuticos, calçados e roupas femininas.

Seus tamanhos permitem que comprem em grandes quantidades a preços mais baixos. Podem pagar pela contratação de especialistas para cuidar de áreas como preço, promoção, propaganda, controle de estoque e previsão de venda.

2.5.6. Rede Voluntária

Kotler (1998, p. 499) descreve como sendo um grupo de varejistas independentes patrocinados por um atacadista, engajado em comprar grandes lotes e compartilhar o serviço de *merchandising*.

2.5.7. Cooperativa de Consumidores

Kotler (1998, p. 499) apresenta como sendo uma empresa varejista de propriedade de seus consumidores. Começaram pela insatisfação dos consumidores em relação aos serviços e produtos prestados pelos varejistas locais, ou em função de preços

elevados ou de baixa qualidade dos produtos oferecidos. Os cooperados contribuem em dinheiro para abrir suas próprias lojas, votam suas políticas e elegem um grupo para dirigi-la. A loja pode estabelecer seus preços baixos ou normais e, neste caso, os cooperados recebem dividendos com base em níveis individuais de compras.

2.5.8. Conglomerado de Comercialização

Kotler (1998, p. 499) define como sendo uma corporação que combina várias linhas de varejo diversificados sob propriedade central, acompanhada de alguma integração de suas funções de distribuição e administração.

2.6. Redes Associativas *versus* Franquias

Devido a sua similaridade, é oportuna uma análise comparativa entre Cooperativas e Franquias, possibilitando desta maneira enfatizar as características peculiares de cada uma.

Quanto aos ganhos de escala, agregação de valor e vantagens competitivas, a franquia também pode ser considerada uma rede.

Ambos os modelos enquadram-se dentro da Teoria Geral dos Sistemas, que fala que as moléculas existem dentro de células (funcionários e demais colaboradores dentro de uma empresa), as células dentro de um tecido (empresas dentro da rede), tecidos dentro dos órgãos (rede dentro do mercado), e assim por diante. Segundo a visão holística, a totalidade do conjunto (união de empresas), representa mais do que a soma de suas partes individuais (empresas atuando separadamente), já que elas disputam todas um mesmo mercado.

As distinções básicas entre rede cooperativa e franquia se dão no que se refere ao tipo de autoridade, processo decisório, liderança e comunicação.

Na aliança em franquia o processo decisório é de responsabilidade do franqueador. As relações se dão em sentido vertical, existindo a figura do supervisor. Evidenciam-se características de uma organização linear e centralizada, defendida pela teoria clássica e pela administração científica, que fala sobre padronização e supervisão, onde o grau de autoridade para decidir está concentrado no conselho de administração, que é composto por um número restrito de pessoas. O tipo de liderança é autocrática. É classificado, segundo a Escola Comportamental, como um sistema “autoritário benevolente”. Desta forma, a rede de comunicação é caracterizada como uma roda, onde a rapidez de influência é rápida e a informação é transmitida de forma precisa, sendo a ênfase no líder (franqueador) muito evidenciada e o moral do grupo (franquias) muito pobre.

A associação cooperativa está classificada pela Escola Comportamental como um sistema “participativo”, que é totalmente descentralizado, democrático e aberto, onde o sistema de comunicações é intenso, envolvente e aberto.

A respeito do tipo de autoridade, poder-se-ia dizer que a associação segue os princípios da organização linha-staff, devido à presença e à importância das comissões. Se fosse observado apenas o organograma, diria-se tratar de uma organização centralizada, já que a assembleia é soberana, e assim, centralizadora de poder. Entretanto, ela é composta por muitas empresas e todos os empresários têm direito igual de voto. Assim, o presidente funciona apenas como um mediador nos debates e tem participação praticamente igual aos demais. A divisão, criação e crítica às atribuições ficam totalmente a cargo do grupo (assembleia ou comissões, dependendo do caso). É ele quem define a composição e competência das comissões. Sendo assim, o estilo de liderança é liberal e se trata de uma organização descentralizada. As assembleias utilizam o enfoque participativo, o que permite a discussão e uma completa reciclagem dos processos, fazendo um paralelo com a “nova roupagem” da Administração por Objetivos. Além disso, o sistema de administração participativo proporciona a homeostasia do sistema, permitindo que algumas decisões, metas ou planejamentos sejam revistos conforme a reação (retroação) do mercado. Porque há uma participação efetiva dos empresários, que juntos têm uma percepção mais clara do mercado.

Para isso é necessário que a rede de comunicação seja em forma de círculo, no qual, devido ao tamanho do grupo e à necessidade de um consenso, a rapidez de influência é lenta, para proporcionar acesso às informações para todas as “células do sistema”. O moral do grupo é muito bom, devido à inexistência da figura centralizadora do líder e, por isso, a flexibilidade para mudança no cargo é muito rápida.

As redes associativas, em geral têm cadeias de comando mais curtas e descentralizadas, proporcionando maior amplitude de controle e *empowerment* do grupo. Sugerem também, maior número de atribuições às equipes de trabalho, buscando mais participação e comprometimento entre as partes do sistema (que é totalmente aberto) para a eficácia de suas atividades.

Através dessa análise, e segundo Chiavenato (2000, p. 404) pode-se dizer que o sistema de redes associativas utiliza o estilo administrativo da Teoria Y. Este estilo defende que os colaboradores devem ter autocontrole e autodireção, baseado na confiança interpessoal, na sua liberdade e autonomia, na delegação de responsabilidades e na descentralização de decisões. Para isso, deve-se confiar no potencial criativo das pessoas proporcionado por uma administração democrática e participativa.

2.7. Considerações acerca do capítulo

Buscou-se mostrar no decorrer deste capítulo, o acelerado e complexo processo de desenvolvimento do comércio varejista, destacando os principais tipos de sistemas de distribuição. Deu-se ênfase nos Tipos de Negócio de Franquias e as Cooperativas de Varejistas, sendo este último ainda pouco difundido no Brasil, mas logicamente apresentando possibilidade de crescimento e sucesso em setores específicos. O caso das franquias, apesar de ser um relacionamento de certa complexidade, claramente infere vantagens a quem adquire uma franquia de boa qualidade. Assim, o *franchising* não se caracteriza como meramente um contrato entre as partes, mas sim um complexo sistema de apoio mútuo. Esta análise será

mais abrangente nos próximos capítulos, onde estão descritos os diversos fatores de vantagem competitiva que possibilitam um desempenho superior para cada caso.

CAPÍTULO 3 – ESTRATÉGIA COMPETITIVA

3.1. Estratégia Competitiva e Vantagem Competitiva

Este capítulo faz a apresentação das principais teorias modernas que regem a Estratégia Competitiva, fundamentada a priori no campo da Estratégia Empresarial. A partir de uma pesquisa bibliográfica expõe-se a visão dos principais autores e escolas que abordam o tema. O intuito não é descrever os procedimentos para o desenvolvimento da estratégia, mas sim, reconhecer fatores do âmbito destas disciplinas que possibilitem às empresas varejistas criar e manter a vantagem competitiva.

Toda empresa que compete em um determinado setor, possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita (por meio de um processo de planejamento) ou implícita (através das atividades diretas da empresa). As disciplinas de Planejamento Estratégico e/ou Estratégia Empresarial são, portanto, de fundamental importância uma vez que as empresas geralmente englobam cenários complexos. Possibilitando assim, a análise, a comparação e o estudo, apesar da complexidade do varejo.

Uma vez que os objetivos deste estudo estão relacionados aos fatores de vantagem competitiva no varejo, faz-se necessária a definição do termo “fator”, que segundo o Dicionário Aurélio significa: **1.** Aquele que faz ou executa alguma coisa. **2.** Aquilo que contribui para um resultado. Desta forma, considera-se oportuno o uso da palavra “fatores”. A 1ª definição é fundamental, uma vez que a estratégia determinada deverá necessariamente ser implementada. Em relação a 2ª definição, no sentido de algo que contribui para o resultado, no âmbito deste trabalho seria a vantagem competitiva sustentável (VCS). O termo “Fatores Críticos de Sucesso” que é de uso corrente na literatura tem a conotação similar a “Fatores de Vantagem Competitiva”. Contudo, o segundo termo é mais adequado, pois está mais explícito aquilo que se busca como resultado, ou seja, a Vantagem Competitiva Sustentável e também por ser este termo mais abrangente do que o primeiro.

A estratégia é algo complexo, e segundo Mintzberg (2000, p. 10), existem muitas escolas e pontos de vista acerca de Planejamento Estratégico e Estratégia propriamente dita, cada qual tem sua visão, bem como suas limitações. Ele descreve as dez principais escolas, conforme sua ótica:

- *Escola do Design* – formulação de estratégias como processo de *concepção*;
- *Escola do Planejamento* – formulação da estratégia como processo *formal*;
- *Escola do Posicionamento* – formulação da estratégia como um processo *analítico*;
- *Escola Empreendedora*: formulação da estratégia como um processo *visionário*;
- *Escola Cognitiva*: formulação da estratégia como um processo *mental*;
- *Escola do Aprendizado*: formulação da estratégia como um processo *emergente*;
- *Escola do Poder*: formulação da estratégia como um processo de *negociação*;
- *Escola Cultural*: formulação da estratégia como um processo *coletivo*;
- *Escola Ambiental*: formulação da estratégia como um processo *reativo*;
- *Escola de Configuração*: formulação da estratégia como um processo de *transformação*.

Todas estas escolas, de certa forma, dão sua contribuição para a formação da estratégia. Porém, algumas não são adequadas para alcançar os objetivos aqui propostos, enquanto outras são vitais. Nenhuma destas escolas, isoladamente, pode ser responsável pelo sucesso da estratégia. Assim, a visão de um *mix de estratégias* será priorizada, buscando maneiras de combiná-las, selecionando a escolha das

escolas e dos autores, bem como as semelhanças e conexões entre eles, em sintonia com os objetivos propostos.

Infelizmente, como a maior parte das perspectivas estratégicas surgiu de disciplinas independentes, os teóricos abordam a estratégia com perspectivas diferentes, porém, às vezes, a compatibilidade entre as perspectivas é maior do que se imagina. (DAY, 1999, p. 23).

Mintzberg (2000, p. 34) em sua crítica a escola do design destaca a importância do processo de aprendizagem na formação da estratégia. Isto leva a reconsiderar a análise dos resultados de pesquisas publicadas pelo Sebrae, mencionadas anteriormente, de que a grande maioria das pequenas empresas fecha suas portas antes de completar dois anos. Pode-se concluir que há uma grande “quebra” por falta de conhecimento. Portanto, a sustentação da empresa nos primeiros anos seria um dos primeiros e principais fatores de vantagem competitiva. Esta “sustentabilidade”, a curto prazo, no mínimo mudaria as estatísticas, e poderia ser conseguida, por exemplo, com o apoio das entidades interessadas e a conscientização das dificuldades para “alavancar” o negócio, o que já é sugerido nestas pesquisas.

Mintzberg (2000, p. 36) prossegue em sua crítica a escola do design, enfatizando a necessidade de se fazer da estratégia um sistema integrado com a realidade. Isto é, implementá-la na medida em que ocorre o aprendizado e não somente formatá-la como sugere esta escola. Isto remete à necessidade de criação de mecanismos de *feedback* eficientes, principalmente em ambientes “turbulentos” tal qual o mundo se apresenta hoje (dinâmico e complexo). A estratégia deve caminhar lado a lado com sua implementação e vice-versa.

“O importante é o desempenho da organização não seu planejamento”. (MINTZBERG, 2000, p. 54).

Em seus livros, Michael Porter (escola do posicionamento), propôs técnicas para se realizar a análise competitiva.

Porter afirmou que poucas estratégias-chave – como posições no mercado são desejáveis: as quais podem ser defendidas contra concorrentes atuais e

futuros. Entende-se por facilidade de defesa que as empresas que ocupam essas posições têm lucros maiores que as outras empresas do setor. O que provê um reservatório de recursos com os quais elas podem expandir-se e, com isso ampliar e consolidar sua posição.(MINTZBERG, 2000, p. 69).

Outra premissa da escola do posicionamento é ficar com um número limitado de estratégias ou categorias de estratégias (Estratégias Genéricas), por exemplo: custos ou diferenciação do produto. A limitação gerada por este fato induz à necessidade de realizar escolhas, ficando aqui convencionado chamar-se estas escolhas de *tradeoff's*, e assim restringir a implementação de fatores que contribuam com a eficácia operacional e a qualidade dos serviços e produtos. Estes fatores podem ou não vir a ser “Fatores de Vantagem Competitiva” dependendo do acerto dos *tradeoff's*. No varejo, pode-se citar como exemplo da necessidade de fazer escolhas: no *mix* de produtos; nos veículos de comunicação utilizados para propaganda; no perfil dos clientes; na tecnologia empregada.

Tradeoff's são escolhas, que implicam em “abrir mão” de certas vantagens em favor de outras, ou renunciar a algumas atividades, a produtos, a serviços, a áreas de atuação, a estratégias (custo, diferenciação). Enfim, fazendo uma escolha clara entre estes, em prol de um ou de outro. Também significa escolher o que não fazer. *Tradeoff* é, portanto, o alicerce da estratégia e da sustentabilidade..

“As notas musicais são apenas 7, mas suas melodias são tão numerosas que não podemos ouvi-las todas.” (SUN TSU apud MINTZBERG, 2000, p. 71).

“o uso hábil e prudente da força de combate capacitará o comandante a realizar a missão com dispêndio mínimo de recursos. Este princípio... não significa poupar, mas sim a alocação medida da força de combate disponível...”(SUMMERS apud MINTZBERG, 2000, p. 73).

Este último parágrafo, oriundo de máximas militares, é um conceito especialmente importante, pois refere-se a necessidade de estabelecer estratégias específicas para cada situação ou necessidade. Enfatizando a desnecessidade de todos os recursos disponíveis para obter o resultado desejado. O que daria um dispêndio muito além das possibilidades reais.

Mintzberg (2000, p. 74) salienta que outros autores de estratégia, também embasados em máximas militares, consideram-nas verdadeiras minas de ouro da estratégia competitiva. Observando semelhanças notáveis entre os negócios e o uso de armamentos concebidos com o fim de lutar. Robert Katz apud Mintzberg (2000, p. 75) sugere que:

“a estratégia básica para todas as empresas deve ser de concentrar recursos onde a empresa tem uma vantagem competitiva”.

Katz acrescentou que, para a pequena empresa:

- a. Ataque quando o inimigo se retirar;
- b. Não tire pleno proveito de todas as oportunidades;
- c. Seja o mais inconspícuo possível;
- d. Reaja rapidamente.

Mintzberg (2000, p. 76) salienta a importância das máximas militares ao mesmo tempo em que pede cuidado ao utilizá-las, pois muitas vezes estas são óbvias e podem não gerar resultados.

Day (1999, p. 63) aponta que, duas Perspectivas proeminentes das vantagens competitivas são que elas resultam ou da posição da empresa na indústria ou de seus recursos ou capacidades. De acordo com a abordagem das forças estruturais, as vantagens resultam de se assegurar um custo justificável ou da posição de diferenciação nos segmentos mais atraentes do mercado total. A visão baseada nos recursos, ao contrário, relaciona um desempenho superior a recursos específicos e de difícil reprodução que a empresa possui. Esses ativos e capacidades determinam o grau de eficiência e eficácia do desempenho de uma empresa em suas atividades funcionais. E destaca que, por outro lado, esses recursos são resultados de investimentos passados feitos para melhorar a posição competitiva.

3.2. Vantagem Competitiva

Diz-se que uma empresa que obtém retornos financeiros superiores dentro do seu setor a longo prazo goza de uma vantagem competitiva sobre seus rivais, este pode ser um forte indicador de vantagem competitiva.

Porter (1980), afirma que um número limitado de estratégias (estratégias-chave) que pudessem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros é desejável. Provendo, desta forma, um maior lucro e consecutivamente um reservatório de recursos com os quais pode-se podem ampliar e consolidar uma posição. Levando a necessidade de análise da posição atual, e considerar os *tradeoff's* para alcançar uma posição única. Otimizando e concentrando os recursos disponíveis onde a empresa tem ou pode desenvolver uma vantagem competitiva.

“A formação da estratégia é vista como um processo controlado e consciente, que produz estratégias completamente desenvolvidas, a serem tornadas explícitas antes da sua implementação formal”. (KATZ apud MINTZBERG, 2000, p. 75).

Em uma arena competitiva, as empresas procuram desenvolver e sustentar as vantagens competitivas sobre os concorrentes. As vantagens se baseiam nos ativos e nas capacidades da empresa que lhe garantem posições competitivas superiores. Em ambientes dinâmicos, as empresas devem focalizar cada vez mais as estratégias para a renovação das vantagens. (DAY, 1999, p. 59).

As obras de Porter, 1980 e 1985 oferecem uma base, e um conjunto de conceitos importantes para a análise competitiva, os principais são: Modelo de Análise Competitiva, Conjunto de Estratégias Genéricas e sua noção da Cadeia de Valor.

Nos últimos anos é também crescente a importância atribuída ao que Porter (1996) define com Efetividade Operacional (OE), que basicamente se traduz em um aumento de produtividade (Programas de Qualidade, Reengenharia, Benchmarking, Just-in-Time, dentre tantos outros instrumentos e técnicas gerenciais). Diminuiu-se, assim, a atenção dispensada pelos administradores ao desenvolvimento de estratégias que possibilitam a criação de uma posição distinta no mercado, edificando barreiras sutis que os protegerão de ameaças competitivas.

“Estratégia é buscar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e, ao mesmo tempo, diminuir a erosão das vantagens atuais.” (DAY, 1999, p. 59).

Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa tem condições de criar para seus clientes, disponibilizando preços menores do que a concorrência por benefícios equivalentes ou fornecer maiores benefícios que justifiquem também um preço maior (preço prêmio). Qualquer atividade pode contribuir para a alavancagem da vantagem competitiva, uma vez que fontes potenciais de vantagem competitiva estão distribuídas em todas as partes da empresa.

Deste modo, a análise das fontes de vantagem competitiva envolve uma série de atividades, disciplinas e a inter-relação entre elas.

3.2.1. Modelo de Porter para a análise competitiva

O uso do modelo de Porter se justifica, por enquadrar-se em um *mix* de estratégias, como proposto anteriormente. Como representante da escola do posicionamento, ele faz uma ampla análise do ambiente competitivo, e demonstra em suas teorias os caminhos para alcançar a sustentabilidade.

Porter (1985) identifica cinco forças no ambiente competitivo que influenciam a concorrência:

- *Ameaça de Novos Entrantes*: Para que novas empresas consigam entrar em um determinado mercado é necessário que elas superem certas “barreiras de entrada”, Porter (1999, p. 30) enumera seis sustentáculos das barreiras de entrada:

1. *Economias de escala*: envolve escala de produção, de compras, de pedidos, de marketing, produtividade e outras;

2. *Diferenciação*: tal como, identificação com a marca, lealdade dos consumidores, propaganda, serviços aos clientes, pioneirismo no setor e outras peculiaridades do serviço;
3. *Exigência de capital*: o capital é necessário não só para investimentos iniciais ou instalações físicas, mas também o é para muitas despesas irrecuperáveis, como, propagandas, inovação tecnológica, sistemas de gerenciamento e controle, prejuízos iniciais, e outros;
4. *Desvantagens de custo independentes do tamanho*: marca conhecida, conhecimento do negócio, localização favorável, acesso aos melhores fornecedores, enfim uma série de pré-requisitos decorrentes da curva da aprendizagem;
5. *Acesso a canais de distribuição*: reflete a transferência do poder do fabricante para os canais de distribuição;
6. *Políticas Governamentais*: por exemplo, através de normas, leis, patentes e regulamentações.

Quanto mais elevadas forem as barreiras, maior será a dificuldade de surgirem novos concorrentes e mais cômoda será a posição. Enquanto barreiras baixas levam a um aumento da competitividade, onde poucas coisas podem ser dadas como certas. As empresas que estiverem interessadas em entrar no setor pensaram duas vezes se:

- *Poder de Barganha dos Fornecedores*: os fornecedores podem ter poder em diversas situações. Por exemplo: quando querem cobrar mais pelos seus produtos e não há outros fornecedores para o mesmo produto, ou, o setor é dominado por poucas empresas;
- *Poder de Barganha dos Clientes*: os clientes de uma empresa querem que os preços baixem e a qualidade aumente. Sua capacidade em atingir seus objetivos depende de quanto compram, da informação que dispõe, sua disposição para

mudar de fornecedor, das opções de fornecedores disponíveis ou os compradores representam uma ameaça concreta de integração para trás;

Tanto na relação Cliente x Fornecedor, como Fornecedor x Cliente a vantagem pende para o lado de quem têm mais opções, assim como menos a perder com o término da relação. Porter (1999, p. 37) salienta que:

“O poder de compra dos varejistas é determinado pelas mesmas regras, com um importante elemento adicional: eles são capazes de conquistar um expressivo poder de negociação junto aos fabricantes quando conseguem exercer alguma influência sobre as decisões de compra dos consumidores.”

- *Ameaça de Produtos Substitutos*: a possibilidade de substituição dos produtos ou empresas pode ser alavancada pela variação de preços, da qualidade (desempenho), pelo acesso a novos produtos e a propensão dos compradores para substituir;
- *Intensidade da rivalidade entre as empresas concorrentes*: todos os fatores anteriores convergem para a rivalidade, que pode ser vista como o cruzamento entre guerra e diplomacia, onde as empresas manobram para conquistar posições. Elas podem se atacar umas às outras ou concordar tacitamente em coexistir, por vezes até formando alianças. Isto depende dos fatores anteriormente discutidos. Por exemplo: A ameaça de produtos substitutos e o poder de barganha dos fornecedores podem levar empresas a se unirem, tal como ocorre nas cooperativas de varejo.

As 5 forças de Porter auxiliam à formulação de estratégias. Dada a gama das forças externas possíveis, pode-se imaginar que a gama de estratégias possíveis é também grande. Mas, Porter assume a posição oposta: somente umas poucas “estratégia genéricas” sobrevivem à concorrência a longo prazo. Elas também determinam a rentabilidade da indústria, pois influenciam os preços, os custos e os investimentos necessários, que são os elementos básicos de retorno sobre o investimento (ROI).

“A competição num determinado setor se encontra arraigada na sua economia subjacente e algumas forças competitivas vão bem além dos combatentes nele estabelecidos”. (PORTER, 1999, p. 27).

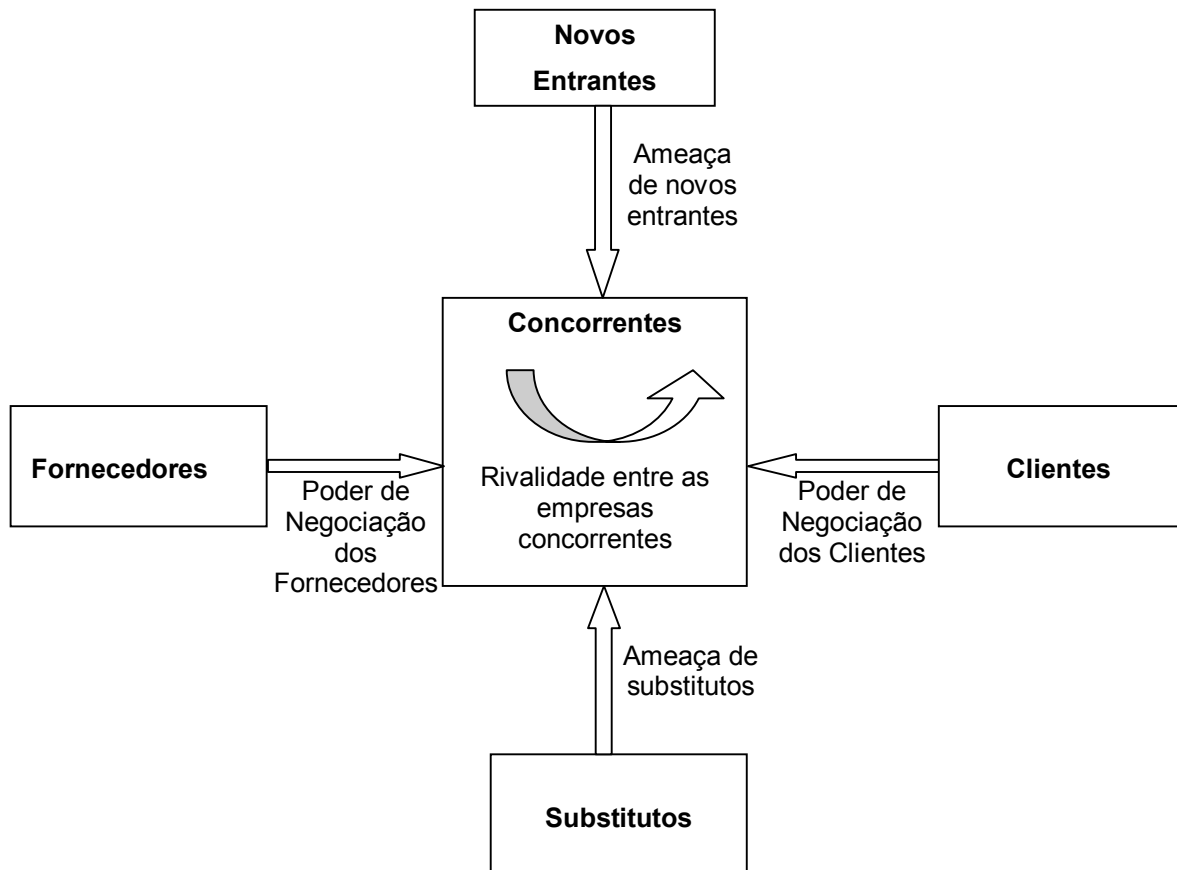


Figura 3.1. 5 Forças Competitivas que determinam a rentabilidade em um setor (PORTER, 1989, p. 4).

Algumas considerações são importantes acerca do modelo das 5 Forças de Porter:

1. Quanto mais fracas as forças, maior a possibilidade de um desempenho superior;

“A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no setor.” (PORTER, 1999, p. 1)

2. O conhecimento das fontes subterrâneas de pressão competitiva constitui-se nos pilares da agenda estratégica para a ação. Isto é, deve-se determinar as sutilezas

referentes a cada uma destas forças, a fim de determinar-se os pontos fortes e os fracos, com vista a ocupar uma posição distinta.

O potencial do setor dependerá, sobretudo, da configuração das futuras barreiras de entrada, da melhoria da posição do setor em relação aos substitutos, da intensidade final da competição e do poder conquistado pelos compradores e fornecedores. Por sua vez, essas características serão influenciadas por fatores como: o estabelecimento da identidade com a marca; as economias de escala ou as curvas da experiência, amoldadas pela mudança tecnológica; o custo de capital final e a extensão das despesas gerais nas instalações. (PORTER, 1999, p. 43).

As 5 forças determinam a rentabilidade da indústria em grande parte porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário, que são os elementos de retorno sobre o investimento.

Esta análise induz à reflexão acerca da necessidade de um balanceamento através das escolhas entre as diversas possibilidades. A decisão de escolha entre as possibilidades conhecidas como *tradeoff*, isto é, assumir através de processo decisório e de exclusão de um em prol de outro, os fatores que potencializem o desempenho do negócio. Porter (1989, p. 6) enfatiza que, a metodologia das 5 forças não elimina a necessidade de criatividade na busca de novas formas de concorrência em uma indústria. Ao contrário, ela dirige as energias criativas dos administradores para os aspectos da estrutura do setor que são mais importantes para a rentabilidade a longo prazo. Desta maneira, as escolhas estratégicas podem levar às empresas a melhorar ou piorar a sua posição dentro do setor.

A vantagem competitiva (VC) surge fundamentalmente do valor que o cliente está disposto a pagar acima do seu custo. Porter (1989, p. 7) salienta que, a satisfação das necessidades do comprador pode ser um pré-requisito para a rentabilidade da indústria, mas não é, por si só, suficiente. A questão crucial na determinação da rentabilidade é se as empresas podem captar o valor por elas criado para os compradores, ou se este valor é capitalizado por outros. A estrutura do setor (5 forças), determina quem capta o valor.

“A estratégia é algo complexo. O impacto de uma estratégia é determinado não apenas pela ação inicial da empresa, mas também pela interação da estratégia com

concorrentes, clientes e outros protagonistas do ambiente competitivo”. (DAY, 1999, p. 15).

Através da análise das 5 forças de Porter, é possível responder à pergunta fundamental da estratégia: onde está a sua vantagem sobre seus rivais? Day (1999, p. 32) observa que, em ambientes dinâmicos, as fontes e a natureza dessas vantagens muitas vezes passam por mudanças rápidas. Day (1999, p. 58), alerta para o fato de que muitas vezes supõe-se que as 5 forças desempenham papéis bem definidos e estáveis. Porém é comum, atualmente, que os rivais colaborem entre si ativamente, como nas cooperativas de varejo ou nas parcerias com fornecedores e clientes. Alerta, ainda, para o fato da mentalidade de natureza truncada desta análise, que é naturalmente contrária ao espírito de confiança, compartilhamento de informações e tomada de decisões conjunta, que são os elementos necessários em relações duráveis. De certa maneira é incongruente a uma relação competitiva nos moldes de novos tipos de sistemas de distribuição, tal como cooperativa de varejistas. Por este motivo denominadas como paradigmas, pois dependem em grande parte de uma cultura favorável ao seu desenvolvimento.

3.2.1.1. Estratégias Genéricas de Porter

Porter afirmou que existem apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação, que combinadas com mais uma, o “escopo” de uma determinada empresa (a gama de segmentos de mercado visados) produzem três estratégias genéricas que alcançam um desempenho acima da média numa indústria: liderança de custo, diferenciação e “foco” (escopo estreito). Para Porter, ser tudo para todos é uma receita para a mediocridade estratégica e desempenho abaixo da média: as empresas precisam fazer uma opção para obter vantagem competitiva.(MINTZBERG, 2000, p. 83).

As estratégias genéricas são as seguintes:

1. *Liderança em Custo*: produtos de baixo custo. É realizado através de ganho de experiência, investimento em instalações para a produção em grande escala, uso de economia de escala e monitoração cuidadosa dos custos totais (gerenciamento da qualidade total, *downsizing*, análise de valor e outros controles);

2. *Diferenciação*: envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, A empresa pode oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas, que são fatores que podem justificar um preço mais alto;

3. *Foco*: esta estratégia procura atender segmentos de mercado estreitos. Pode-se “focar”: grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. A estratégia pode ser de “foco na diferenciação”, pela qual as ofertas são diferenciadas no mercado almejado, ou de “foco na liderança em custo”, pela qual a empresa vende a baixo custo no mercado almejado.

Apesar da coerência das propostas destas estratégias, Mintzberg (2000, p. 84) cita alguns autores que contestam sua validade, indicando ainda exemplos de empresas que seguiram estas estratégias e foram surpreendidas, como empresas que seguiram estratégias amplas e obtiveram sucesso. Estes autores concluem que há enormes recompensas para quem puder resolver os “dilemas de opostos”. Contudo, não há sentido nesta discussão uma vez que apesar da adoção destas estratégias podem ocorrer falhas, ou pontos frágeis na sua estruturação.

Guemawat (2000, p. 67) questiona: Até que ponto seriam comuns empresas com duplas vantagens competitivas? Nos anos 90, o consenso geral, mas não universal entre estrategistas, não enfatizava estratégias genéricas. Em vez disso, adotava-se a idéia de que a posição competitiva precisa levar em conta um custo relativo e uma diferenciação, e reconhece a tensão entre ambos. Por esta visão, o posicionamento é um esforço para associar, ao máximo possível, custo e diferenciação. À medida que aumenta a diferenciação, o mesmo se dá com o custo, na maior parte dos casos; porém, a maior diferença entre os dois não ocorre necessariamente nos extremos de baixos custos e altos preços. A posição ideal representa uma opção a partir de um espectro de concessões entre custo e diferenciação, e não uma escolha entre estratégias genéricas mutuamente exclusivas.

Porter afirmou que tais vantagens são raras, sendo normalmente baseadas em diferenças operacionais entre empresas que são facilmente copiadas. Outros afirmam que a rejeição das trocas entre custo e diferenciação representa uma forma fundamental para transformar a concorrência numa indústria. O debate continua até hoje. (GUEMAWAT, 2000, p. 67).

3.2.1.2. Cadeia de Valor de Porter

A vantagem competitiva não pode ser entendida olhando-se a empresa como um todo. Ela provém das muitas atividades distintas executadas por uma empresa ao projetar, produzir, comercializar, entregar e prestar assistência técnica ao seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição relativa de custo de uma empresa e criar uma base para a diferenciação. A cadeia de valor desagrega uma empresa em suas atividades estrategicamente relevantes para compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. (PORTER, 1980 apud GUEMAWAT, 2000, p. 64).

Porter (1985) introduziu uma estrutura que chamou de *Cadeia de Valor*. Ela sugere que uma empresa pode ser desagregada em atividades (primárias e de apoio), sendo que o modo como elas interagem é fundamental na geração da vantagem competitiva. A figura 3.2. mostra a cadeia de valor de Porter.

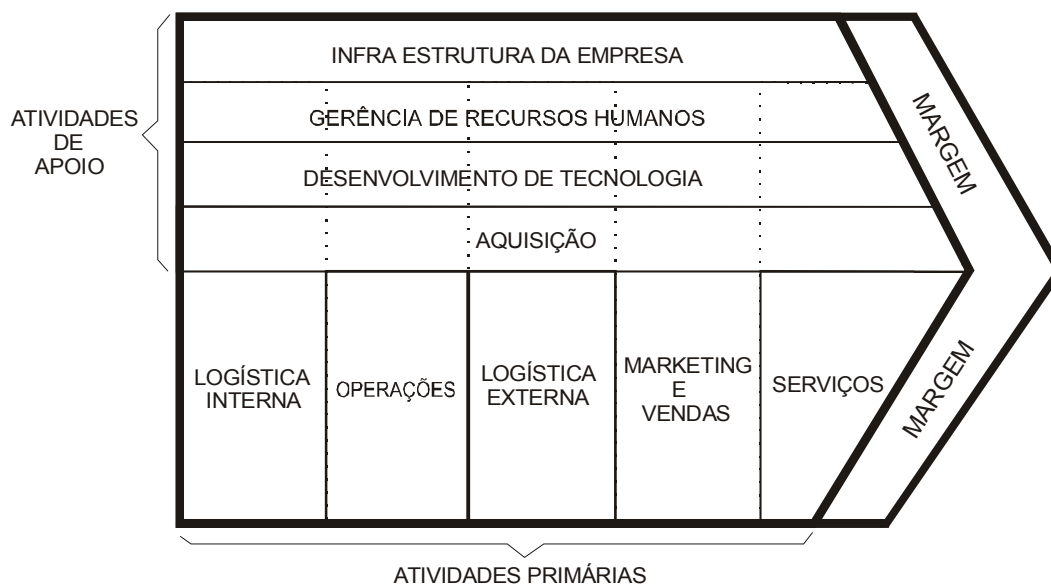


Figura 3.2: Cadeia de Valor de Porter (PORTER, 1989, p. 35).

As *atividades primárias* estão diretamente envolvidas no fluxo de produtos até o cliente e incluem logística de entrada (recebimento, armazenagem, etc.), operações (transformações), logística de saída (processamento de pedidos, distribuição física, etc.), marketing & vendas e serviços. As *atividades de apoio* existem para apoiar as atividades primárias. Elas incluem suprimento, desenvolvimento tecnológico, gerenciamento de recursos humanos e provisão da infra-estrutura da empresa (por exemplo, finanças, contabilidade, administração geral, e outros).

“uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência” (PORTER, 1989, p. 31).

A palavra “margem” do lado direito da figura indica que as empresas alcançam margens de lucro baseadas em como é gerenciada a cadeia de valor. As linhas pontilhadas da figura pretendem demonstrar que todas as atividades de suporte (com exceção da infra-estrutura) podem ser associadas a cada uma das atividades primárias e também dar suporte a toda a cadeia. A infra-estrutura é mostrada aplicando-se à cadeia inteira, em vez de a qualquer de suas partes.

Para Porter, a cadeia de valor provê uma maneira sistemática de examinar todas as atividades desempenhadas pela empresa e como elas interagem entre si. Em sua visão, a totalidade da cadeia de valor deve ser considerada. Por exemplo, ser o melhor em marketing pode não ser uma vantagem estratégica se isto não estiver bem coordenado com as operações. (MINTZBERG, 2000, p. 85).

A análise da cadeia de valor fracionando a empresa em seus vários setores (direcionadores de custos) fornece as posições onde estão alocados os custos e possibilita a sua mensuração e comparação com os demais concorrentes.

Guemawat (2000, p. 78–79) acrescenta que a vantagem competitiva provém de um *conjunto integrado* de opções a respeito de atividade. Assim, segundo ele, uma empresa cujas opções não se encaixem bem entre si terá pouca probabilidade de sucesso. Esta visão do todo integrado possibilita o aumento das forças nas ligações positivas, que se reforçam mutuamente, entre atividades que fazem o todo ser maior que a soma das suas partes.

A Cadeia de Valor de uma empresa se encaixa em uma corrente maior de atividades, que Porter denomina de *Sistema de Valores*, conforme demonstrado na figura 3.3:

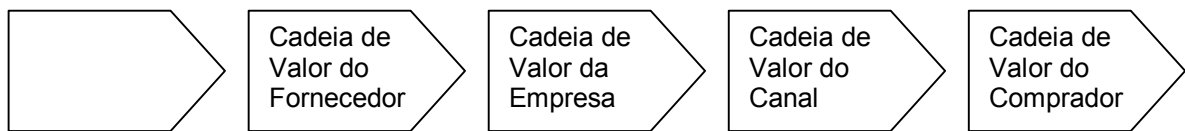


Figura 3.3: Sistema de Valores de Porter – Empresa de uma única Indústria (Porter, 1989, p. 32).

A figura do *Sistema de Valores* exemplifica a rota dos produtos, passando pela *Cadeia de Valor do Canal* antes de chegar ao comprador. Os canais executam outras atividades que afetam o comprador, bem como influenciam as atividades da empresa. Sendo assim, não só o comportamento da Cadeia de Valores afeta a vantagem competitiva, mas também o modo como a empresa se enquadra no Sistema de Valores. Deste modo as inter-relações entre as diversas atividades da Cadeia de Valor e do Sistema de Valor propiciam uma maior vantagem competitiva, além daquelas oriundas de cada atividade de valor.

No varejo, o Sistema de Valores de Porter dá subsídios para o entendimento mais refinado da relação entre fornecedores e canais, sendo muito importante para a análise do *Franchising* onde existe a formação de uma espécie de coalizão realizada através de um contrato mediador desta relação. Para a análise de Cooperativa de Varejistas também é uma ferramenta fundamental para compreensão das relações envolvidas.

Segundo Porter (1989, p. 33), as coalizões envolvem coordenar ou compartilhar cadeias de valor com seus participantes, o que amplia o escopo efetivo da empresa. A vantagem competitiva obtida através do bom gerenciamento da cadeia de valor e da sincronia entre o sistema de valor, pode se dar basicamente de duas formas, através da diminuição dos custos totais, derivada da otimização das atividades; e pela ocupação de uma posição única frente aos concorrentes, através da administração diferenciada de sua cadeia de valores.

No varejo algumas das atividades descritas na Cadeia de Valor não são executadas diretamente, mas por outro lado, a sincronia de algumas atividades no âmbito de um sistema de valor pode determinar formas indiretas de vantagem competitiva. Haja

vista a grande quantidade de atividades que é possível se executar no processo de distribuição.

Porter (1989, p. 36–40) descreve as principais atividades de valor, de modo a possibilitar sua identificação em Atividades Primárias e Atividades de Apoio.

3.2.1.2.1. Atividades Primárias

São cinco categorias genéricas que estão envolvidas nas atividades primárias, conforme foi demonstrado na figura 3.2. Sendo que cada categoria pode ser dividida em várias atividades distintas que dependem do setor em que atua a empresa e da estratégia.

- *Logística Interna*: atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos, manuseio de material, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores;
- *Operações*: atividades associadas à transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagens, manutenção de equipamentos, testes, impressão e operações de produção;
- *Logística Externa*: atividades associadas à coleta, ao armazenamento e à distribuição física de produto para compradores, como: a armazenagem de produtos acabados; o manuseios de materiais; a operação de veículos de entrega; o processamento de pedidos e programação;
- *Marketing e Vendas*: atividades associadas a oferecer um meio pelo qual compradores possam comprar e induzi-los a fazer isto, como: a propaganda; a promoção; a força de vendas; a cotação; a seleção de canal; as relações com canais e a fixação de preços;
- *Serviços*: atividades associadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto, como: a instalação; o conserto; e o treinamento.

Porter (1989, p. 37) observa que para uma empresa varejista, a logística externa pode ser praticamente inexistente, sendo as operações a categoria vital. Marketing, vendas e serviços também são atividades importantes neste caso. O controle de estoques se destaca na logística interna.

“Em qualquer empresa, todas as categorias de atividades primárias estarão, até certo ponto, presentes, e desempenham algum papel na vantagem competitiva” (PORTER, 1989, p. 37).

3.2.1.2.2. Atividades de Apoio

As atividades de apoio podem ser divididas em quatro categorias genéricas, também apresentadas na figura 3.2. Tal como as atividades primárias dividem-se em uma série de atividades distintas:

- *Aquisição*: refere-se à função de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa, e não aos próprios insumos adquiridos. Embora estes insumos adquiridos estejam comumente associados a atividades primárias, eles estão presentes em cada atividade de valor. Insumos adquiridos incluem matéria-prima, suprimentos e outros itens de consumo, bem como, ativos em geral. A aquisição pode ser dividida em atividades como qualificação de novos fornecedores, aquisição de grupos diferentes de insumos adquiridos e supervisão contínua do desempenho dos fornecedores. Emprega-se tecnologias que padronizam procedimentos para lidar com vendedores, normas de qualificação e sistemas de informação. A aquisição tende a se espalhar pela empresa inteira;

“Práticas de compra melhores podem afetar intensamente o custo e a qualidade dos insumos adquiridos, bem como de outras atividades associadas ao recebimento e ao uso dos insumos, e à interação com fornecedores”.(PORTER, 1989, p. 38).

A citação anterior possibilita uma comparação prematura entre varejistas independentes e redes. Em que as próprias forças competitivas, aliadas a uma maior

escala, possibilitam um acesso mais fácil à tecnologias auxiliares de aquisição e conseqüentemente uma maior vantagem competitiva.

- *Desenvolvimento de Tecnologia:* cada atividade de valor envolve tecnologia, seja ela *know-how*, procedimentos e métodos, ou, a própria tecnologia envolvida nos equipamentos. De uma maneira geral, o desenvolvimento de tecnologia consiste em várias atividades que podem ser agrupadas em esforços para aperfeiçoar os produtos e o processo. No setor varejista as tecnologias mais comuns empregadas são relacionadas à automação de escritório, contudo, outras tecnologias menos perceptíveis devem estar ali presentes, tal como, *know-how* de atendimento e vendas e, mais recentemente, sistemas automatizados de pedidos;
- *Gerência de Recursos Humanos:* consiste nas atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal. A gerência de recursos humanos apóia às atividades primárias e apóia e à cadeia inteira;
- *Infra-estrutura da Empresa:* consiste em uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, jurídico e gerência da qualidade. Diferente das outras atividades, a infra-estrutura da empresa apóia a cadeia inteira.

3.2.1.2.3. Tipos de atividades

Dentro de cada categoria de atividades primárias e de apoio, existem três tipos de atividades que desempenham um papel diferente na vantagem competitiva:

- *Direta:* atividades diretamente envolvidas na criação de valor para o comprador, como, operações da força de vendas, publicidade, projetos de layout, recrutamentos, etc;

- *Indireta*: tornam possível a execução das atividades diretas em uma base contínua, como manutenção, programação, operação de instalações, gerência da força de vendas, controle de vendas e estoque, etc;
- *Garantia de Qualidade*: garantem a qualidade de outras atividades, como, monitoramento, inspeção, testes, revisão, verificação, etc.

Embora estas atividades muitas vezes se confundam, a correta discriminação de cada uma delas é fundamental para a vantagem competitiva. Uma vez que as inter-relações dentro de sistemas possibilitam a sua alocação na cadeia de valor adjacente. Tal como ocorre no *franchising*, onde, por exemplo o franqueador executa e compartilha com o franqueado muitas destas atividades.

“A vantagem de custo resulta se a empresa obtém um custo cumulativo da execução das atividades de valor mais baixo que o custo da concorrência”. (PORTER, 1989, p. 58-59).

Porter (1989, p. 60) salienta que, as diferenças das atividades de valor entre concorrentes levam à possibilidade de uma atividade ser a fonte de uma vantagem ou de uma desvantagem no custo relativo. Ele sugere uma análise dos custos da empresa e da concorrência, alocando os custos preferencialmente às atividades.

Desta forma, a vantagem competitiva sustentável do *franchising* provém principalmente das inter-relações entre as atividades do franqueador e do franqueado em um sistema de valores compartilhado. Bem como, a execução de atividades indiretas (como exemplo, *Marketing* e Controle de Estoques) em um sistema de cooperativa acarretará vantagens para seus associados.

3.2.2. Contribuição da Escola Empreendedora

A escola empreendedora considera a visão de um líder a parte central da estratégia.

Segundo Mintzberg (2000, p. 102), os defensores desta escola viam a liderança personalizada, baseada na visão estratégica como a chave para o sucesso.

“Esta visão ou indivíduo que a possui considera-se também um FVC, pois está embasada no conhecimento e experiência do dono do negócio, ou seja, pessoa com ‘perfil empreendedor’”. (MINTZBERG, 2000).

Porém, deve-se estar atento para que o chefe não fique preso a detalhes operacionais e perca de vista a estratégia; ou, ao contrário, o líder pode ficar nas nuvens imaginando suas visões estratégicas, fazendo com que operações rotineiras percam sua força por falta de atenção.

3.2.3. Contribuição da Escola do Aprendizado

Esta escola sugere que as empresas aprendem ao longo do tempo e que raramente os redirecionamentos estratégicos partem de um esforço formal, mas sim de decisões tomadas sem considerações quanto às consequências estratégicas, fazendo com que pequenas mudanças estratégicas a curto prazo produzam grandes mudanças de direção. (MINTZBERG, 2000, p. 134).

Seus preceitos possibilitam almejar os objetivos aqui propostos, uma vez que é vital para a escola do aprendizado o fato de ela se basear na descrição em vez da prescrição.

Um importante alavancador desta escola foi o conceito de *Incrementalismo Lógico*, citado por Mintzberg (2000, p. 138):

A verdadeira estratégia tende a evoluir à medida que decisões internas e eventos externos fluem em conjunto para criar um novo e amplo consenso para a ação entre os membros-chave da equipe gerencial. Nas organizações bem dirigidas, os gerentes guiam pró-ativamente essas correntes de ações e eventos, de forma incremental, na direção de estratégias conscientes...os executivos bem-sucedidos que operam com o incrementalismo lógico formam as sementes de entendimento, identidade e compromisso dentro dos próprios processos que criam suas estratégias. Quando a estratégia começa a cristalizar-se em foco, partes suas já estão sendo implementadas. Através de seus processos de formulação estratégica, eles geraram um impulso e um compromisso psicológico com a estratégia, o qual faz com que ela flua na direção da implementação flexível. A integração constante dos processos incrementais simultâneos da formulação e implementação da estratégia é a arte central da administração estratégica eficaz.

Esta posição intermediária colocada por Quinn, entre as escolas do design e do posicionamento com a escola do aprendizado, é importante no sentido de que ele indicou a necessidade de que paralelamente à implementação ocorra um aprendizado consciente. Este aprendizado pode ser entendido como gerador de *feedback's*, os quais serão incorporados ao modelo proposto, mais adiante. O fator preponderante para o gerenciamento destes *feedback's* é descrito por Mintzberg (2000, p. 138-139) e é embasado nas Prescrições para o Incrementalismo Lógico de Quinn (1982).

3.2.3.1. Estratégia Emergente e Estratégia Deliberada

Mintzberg (2000, p. 143) descreve dois tipos importantes de estratégias, e que são importantes para tentar explicar o modelo proposto neste trabalho:

1. *Estratégia Deliberada*: focaliza o **controle**, certifica-se que as intenções gerenciais são realizadas em ação. Esta estratégia condiz mais com as escolas do planejamento, do design e do posicionamento, as quais enfatizam o controle quase com a exclusão do aprendizado. Nestas escolas, a atenção organizacional está presa à realização de intenções explícitas. (significando “implementações”), não na adaptação dessas intenções a novas compreensões;
2. *Estratégia Emergente*: focaliza o **aprendizado**, entende que a execução das ações não é regida pelas intenções, mas sim pelas necessidades ou oportunidades do ambientes geradas ao acaso. Este conceito reconhece a capacidade da organização para experimentar. Uma ação isolada pode ser empreendida, o *feedback* pode ser recebido e o processo pode prosseguir até a organização convergir sobre o padrão que passa a ser sua estratégia.

Há uma gama variada de formas que as estratégias podem assumir, da mais puramente deliberada à inconveniente emergente, conforme exemplifica-se na figura 3.4:

Espécie de Estratégia	Principais Características
Planejada	As estratégias se originam em planos formais; existem intenções precisas, formuladas e articuladas por uma liderança central, apoiada por controles formais para garantir uma implementação livre de surpresas em ambiente benigno, controlável ou previsível; as estratégias são as mais deliberadas.
Empreendedora	As estratégias se originam na visão central; as intenções existem como visão pessoal de um único líder e assim são adaptáveis a novas oportunidades; a organização sob o controle pessoal do líder, e localizada em um nicho protegido no ambiente; estratégias amplamente deliberadas, mas podem emergir em detalhes e mesmo na orientação.
Ideológica	Estratégias originadas em crenças comuns; as intenções existem como visão coletiva de todos os agentes, em forma inspiracional e relativamente imutável, controladas de forma normativa através de doutrinação e/ou socialização; organização freqüentemente pró-ativa em relação ao ambiente; estratégias mais deliberadas.
Guarda-chuva	As estratégias se originam em restrições; a liderança, em controle parcial das ações organizacionais, define os limites estratégicos ou alvos, dentro dos quais outros agentes respondem às suas experiências ou preferências; a perspectiva é deliberada; posições podem ser emergentes; a estratégia também pode ser descrita como deliberadamente emergente.
Processo	As estratégias se originam no processo; a liderança controla aspectos processuais da estratégia (contratações, estrutura, etc.), deixando os aspectos de conteúdo para outros agentes; estratégia parte deliberada, parte emergente (e, mais uma vez, deliberadamente emergentes)
Desarticulada	As estratégias se originam em enclaves e empreendimentos: agente(s) frouxamente ligado(s) ao restante da organização produz(em) padrões em ações próprias na ausência das intenções centrais ou comuns, ou em contradição direta com as mesmas; estratégias organizacionalmente emergentes, sejam ou não deliberadamente emergentes.
Consenso	As estratégias se originam em consenso: através de ajustes mútuos, os agentes convergem sobre padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais ou comuns; estratégias bastante emergentes.
Imposta	As estratégias se originam no ambiente; este dita padrões em ações através de imposição direta ou de opção organizacional implicitamente preemptiva ou limitadora; estratégias principalmente emergentes, embora possam ser adotadas pela organização e tornadas deliberadas.

Figura 3.4: Da estratégia deliberada à emergente (MINTZBERG e WATERS, 1985p. 270 apud MINTZBERG, 2000, p. 144).

A estratégia pode emergir de várias fontes e formar-se nos locais mais variados, fazendo em alguns casos com que uma simples decisão torne-se a estratégia, não necessariamente deve estar explícita.

Mintzberg (2000, p. 147) salienta que freqüentemente se associa estratégia emergente com aprendizado, mas que, isto não está exatamente certo. Se estratégia emergente significa, literalmente, ordem não pretendida, então os padrões podem simplesmente se formar, movidos por forças externas ou necessidades internas, em vez de por pensamentos conscientes de qualquer dos agentes. O verdadeiro aprendizado tem lugar na interface de pensamento e ação, quando os agentes refletem sobre o que fizeram. Em outras palavras, o aprendizado estratégico deve combinar reflexão com resultado.

3.2.3.2. Aprendizado e competência essencial

“O aprendizado é algo muito peculiar, uma vez que toda compreensão se origina da reflexão e no exame do passado”. (WEICK, 1979, p.194 apud MINTZBERG, 2000, p. 149-150).

A citação anterior demonstra o fato, de que, o aprendizado é único, e que, para cada setor existem as competências essenciais peculiares, que não podem ser repetidas com sucesso em outros setores, bem como as múltiplas formas com que este aprendizado ocorre.

Guemawat (2000, p. 128) defende que o aprendizado tende a ser mais inimitável quando é tácito em vez de especificável, ou seja, quando não pode ser impresso.

Muito popular nos dias atuais, em especial entre os praticantes, é a visão de que a estratégia depende de aprendizado e este depende das capacidades. C.K. Prahalad e Gary Hamel são os maiores responsáveis pela disseminação desses conceitos na comunidade de negócios, principalmente através de uma série de artigos altamente influentes na Harvard Business Review, inclusive The Core competence of the corporation (1990). (MINTZBERG, 2000, p. 161).

O artigo de Prahalad e Hamel proporciona uma análise ao menos interessante e conectada ao contexto deste trabalho.

Prahalad (1990) enfatiza que a forma mais poderosa para se vencer a competição é ainda invisível para muitas empresas, salientando que as reais fontes de vantagens devem ser encontradas na capacidade da gerência consolidar tecnologias e nas habilidades de produção de competências que possibilitem negócios individuais para se adaptarem rapidamente às oportunidades em mutação. As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias, ele cita a capacidade da Sony em miniaturizar. Este conceito dá uma direção importante para este trabalho: de que no atual estado de desenvolvimento, desempenhando diversas funções, é possível que se desenvolvam “competências” específicas e singulares para cada tipo de varejo, tais como: *marketing*, compras, entregas, propaganda e outras. A ênfase no desenvolvimento de competências essenciais pode e deve ser traduzido para o varejo de forma a auferir vantagens superiores a este setor.

Uma empresa alcança a adequação estratégica através do uso eficaz e da acumulação eficiente dos seus ativos invisíveis, tais como know-how tecnológico ou lealdade dos clientes... os ativos invisíveis que servem de ponto focal do desenvolvimento de estratégia e de crescimento, são difíceis de acumular, capazes de usos múltiplos e simultâneos e são, ao mesmo tempo, insumos e resultados das atividades da empresa, significando que eles alimentam a estratégia, mas também podem se acumular em consequência da mesma. (HIROYUKI ITAMI, 1987, p. 12-13,31 apud MINTZBERG, 2000, p. 162).

Prahalad e Hamel desenvolveram um conjunto semelhante de noções. Para eles, as “raízes” da vantagem competitiva podem ser encontradas nas *competências centrais* também conhecidas como *competências essenciais*, ou *core competências* da empresa. No desenvolvimento deste pensamento, estes autores usam a imagem de uma “árvore de competências”:

A corporação diversificada é uma grande árvore. O tronco e os principais galhos são produtos centrais, os ramos menores são unidades de negócios; as folhas, as flores e as frutas são produtos finais. O sistema de raízes que provê nutrientes, sustento e estabilidade é a competência central. Você pode deixar de ver a força dos concorrentes olhando somente para seus produtos finais, assim como deixa de ver a força de uma árvore se olhar somente para suas folhas. (PRAHALAD E HAMEL, 1990, p. 82 apud MINTZBERG, 2000, p. 162-163).

“Prahalad e Hamel afirmam que o segredo do sucesso não está em grandes produtos, mas sim em um conjunto único de capacidades e recursos. Assim, a vantagem competitiva deriva de capacidades profundamente enraizadas que estão geralmente “ocultas”.” (MINTZBERG, 2000, p. 163).

Estes autores sugerem que existem três testes para identificar as competências centrais de uma empresa:

1. Elas provêm acesso a uma grande variedade de mercados;
2. Devem contribuir significativamente para os benefícios percebidos pelo consumidor final;
3. Devem ser difíceis dos concorrentes imitarem: um rival poderá adquirir algumas das tecnologias que compreendem a competência central, mas considerará mais difícil duplicar o padrão relativamente abrangente de coordenação e aprendizado interno.

Mintzberg (2000, p. 163) cita que Tampoe (1994) desenvolveu uma lista de verificação mais extensa para determinar se uma competência é central:

1. Ela deve ser essencial à sobrevivência corporativa a curto e a longo prazo;
2. Invisível aos concorrentes;
3. Difícil de imitar;
4. Exclusiva da corporação;
5. Misturar aptidões, recursos e processos;
6. Uma capacidade que a organização pode sustentar ao longo do tempo;
7. Deve ser maior que a competência de um indivíduo;

8. Essencial para o desenvolvimento de produtos centrais e produtos finais;
9. Essencial à implementação da visão estratégica da corporação;
10. Essencial para as decisões estratégicas da corporação;
11. Negociável e comercialmente valiosa e em pequeno número.

Assim, os conceitos de competência essencial podem e devem ser aplicados ao varejo moderno, contudo, há maior dificuldade no seu desenvolvimento para o pequeno varejo independente devendo ser mais acessível a grandes redes, como no caso do *franchising* ou cooperativas.

3.2.3.3. Teoria do Caos

A teoria do caos foi originalmente desenvolvida para as ciências físicas, para a compreensão de sistemas dinâmicos, complexos e não lineares. Ela representa a tentativa de mudança de um pensamento científico tradicional, baseado na decomposição de fenômenos complexos em elementos simples e previsíveis. Dessa maneira os cientistas poderiam entender melhor os turbilhões e vórtices que caracterizam o fluxo turbulento de um fluido. (LEVY, 1994, p. 168 apud MINTZBERG, 2000, p. 165).

O preceito principal da teoria do caos pode ser interpretado como a forma que os fenômenos vão tomar, baseando-se em um suposto estado inicial. Um exemplo simplificado seria, o de partindo-se de um estado inicial qualquer, o desenvolvimento e conclusão deste estado será diferente caso se opte por outro estado qualquer. Em outras palavras:

“a ordem pode produzir o caos e o caos pode levar a uma nova ordem”.(STACEY, 1992:98-99 apud MINTZBER, 2000, p. 165).

Mintzberg (2000, p. 165) lembra que “por necessidade de um prego, o sapato foi perdido; por necessidade de uma ferradura, o cavalo foi perdido”, e assim por diante. Autores como Nonaka (1980) e Stacey (1992) apud Mintzberg (2000, p. 166) consideram que as constantes perturbações que os empresários combatem contém

importantes oportunidades criativas, as quais podem ser dominadas para a produção de aprendizado que transcende as maneiras estabelecidas de pensamento estratégico.

As principais lições que se pode tirar do conceito da teoria do caos, haja vista a complexidade e a dinâmica do setor varejista. E que as empresas devem estar preparadas para adaptações contínuas e que a falta de qualquer recurso ou capacidade não deve ser deixado de lado a fim de se alcançar a vantagem competitiva. Ainda, não deve ocorrer acomodação em vista a qualquer estabilidade aparente.

Os estudos baseados na teoria do caos demonstram que através do conhecimento de um fenômeno anterior é possível determinar, com certa precisão, os fenômenos subsequentes. Assim, torna-se essencial a adoção de estratégias simplificadoras para orientar as decisões, haja vista que, nem mesmo um jogo de futebol, que tem seu resultado imprevisível, é susceptível de vitória sem uma estratégia preliminar simplificada. Isto também condiz com a importância atribuída à estratégia no sentido de:

“permitir que se identifiquem padrões naquilo que poderia parecer uma mistura caótica de idéias.”(GUEMAWAT, 2000 , p. 15).

3.2.3.4. Mecanismos de *feedback*

A dinâmica observada em todas as coisas, tal como se viu no tópico anterior, acerca da teoria do caos, leva a considerar a importância de desenvolvimento de mecanismos de *feedback* para o entendimento e adequação do modelo proposto.

Mecanismos de *feedback* são mecanismos de retroalimentação da informação. Esses mecanismos podem tomar diversas formas, como por exemplo: a pesquisa com clientes; a observação rotineira do mercado e assim por diante.

Guemawat (2000, p. 130) ajuda a explicar a necessidade de uso de mecanismos de *feedback* uma vez que o varejo tem um cenário dinâmico e turbulento. Gerando a

necessidade de que as empresas pensem continuamente em mudanças em suas estratégias. Isto é, um foco contínuo na reconsideração das condições iniciais.

Nakamura (1997, p. 145), descreve a importância do uso de mecanismos de *feedback*. Ele aponta o *Marketing Direto* como mecanismo para oferecer a agressividade que os tempos atuais exigem, permitindo ao varejista adotar uma postura ativa para conquistar e manter clientes: Identificando, cadastrando e contatando seus clientes e potenciais clientes. Nakamura atribui o crescimento do *Marketing Direto* à “desmassificação” do mercado, no qual existe um número crescente de nichos com necessidades e preferências altamente individualizados.

“A pesquisa de satisfação do consumidor pode ser apontada como uma ferramenta essencial na geração de conhecimento que a empresa possa vir a utilizar para criar e manter vantagens competitivas”. (RÉVILLION, 2000, p. 39).

3.2.4. Valor Agregado

A idéia de se estabelecer a maior ligação possível entre custos e diferenciação em busca de agregar valor foi um acréscimo de Adam Brandenburger e Gus Stuart em meados dos anos 90, apud Guemawat (2000, p. 67).

Estes autores consideraram três cadeias verticais de três estágios: fornecedores, concorrentes e compradores. No lado da demanda, eles delimitaram a diferenciação Na disposição do comprador de pagar por produtos ou serviços; no da oferta, usaram a noção exatamente simétrica de custos de oportunidades do fornecedor, que seriam as menores quantias que os fornecedores aceitariam pelos serviços e recursos necessários à produção de insumos específicos.

Desta definição conclui-se que o *valor total criado* é a diferença entre a disposição do cliente em pagar e o custo de oportunidade do fornecedor. O limite superior sobre o valor conquistado por qualquer dos participantes é igual ao seu valor agregado. Em outras palavras, seria o valor máximo criado por todos os participantes na cadeia vertical, menos o valor máximo que seria criado sem aquele participante em particular.

Uma pergunta típica que se faz para comprovar se a empresa possui ou não valor agregado é: Se a empresa “x” desaparecer alguém sentirá sua falta?

Segundo Guemawat (2000, p. 68), a resposta afirmativa a esta pergunta define não só uma empresa com ótimos produtos, gerenciada pela singularidade e embasada em competências distintivas, como tratam os conceitos mais antigos, porque é baseada em um modelo explícito de interações entre compradores, fornecedores, concorrentes e complementadores. Tal modelo oferece um marco para comparações especialmente interessantes.

Numa indústria com estrutura “não-atraente”, os valores agregados dos concorrentes tendem a ser baixos, surgindo exceções somente no caso de empresas que conseguiram criar vantagens competitivas, isto é, obtiveram maior ligação que os concorrentes entre a disposição para pagar e os custos. (GUEMAWAT, 2000, p. 69).

Embora o parágrafo anterior trate de uma indústria com estrutura não atraente, é necessário identificar oportunidades para aumentar a disposição de pagar mais que os custos, ou reduzir os custos sem sacrificar a disposição de pagar. No varejo, uma série de estudos tem sido feitos com este objetivo, através do conhecimento aprofundado sobre o varejo e sua relação com os consumidores.

Este conceito vai além da Cadeia de Valor de Porter, atravessando as fronteiras da empresa e buscando soluções para o equilíbrio entre as necessidades peculiares a cada um dos participantes da cadeia vertical.

A criação de valor para o varejista pode tomar muitas configurações, no sentido de aumentar os benefícios e reduzir custos. Como exemplo: a inovação tecnológica com a busca de novos canais de distribuição como a internet; a margem de lucro e giro; o reconhecimento da marca pelo consumidor e assim por diante.

Por outro lado a criação de valor para o cliente engloba também os benefícios (Qualidade, Estima e Uso) em comparação com o preço, existindo portanto uma infinidade de maneiras para buscar agregar valor para o cliente. Guemawat (2000: 74) salienta que qualquer atividade pode afetar a disposição de pagar do comprador.

No caso do varejo pode se citar: melhoria do atendimento, localização, imagem da marca, disposição e mix de produtos, layout da loja, facilidade de compra, velocidade de entrega, condições de crédito, conveniência, entre outros. A sinalização deste benefício aos consumidores por uma estratégia promocional e propaganda também influenciam na disposição do consumidor para pagar. Guemawat (2000, p. 74-75) salienta ainda que, em inúmeros casos, a disposição para pagar depende de fatores intangíveis e percepções de difícil mensuração, como por exemplo, a aparência do produto para determinado cliente. Em vista disso torna-se fundamental a comunicação com o cliente, buscando informações a seu respeito, como ele vê a empresa, como fez para chegar até ela, enfim, buscar as reais necessidades dos clientes e enquadrar a empresa nesta perspectiva. Diante disso surgem novas ferramentas para a satisfação do consumidor, como é o caso da personalização em massa, estratégia que a *Levis* utiliza para jeans internacionalmente e que a *Hering* do Brasil está abordando.

Segundo Guemawat (2000, p. 70), a análise das atividades ou funções de uma empresa possibilita (1) compreender se ela tem ou não valor agregado (2) identificar oportunidades para melhorar seu valor agregado (3) prever futuras oscilações do valor agregado. É importante considerar que a análise de valor é uma disciplina específica a qual não está no âmbito deste trabalho descrever, mas que é de fundamental importância para a melhoria do valor agregado no varejo.

“De maneira genérica, uma empresa deve examinar seu sistema de negócios para reduzir custos e aumentar a disposição para pagar, pelo menos junto a um segmento de clientes.” (GUEMAWAT, 2000, p. 78).

3.3. Vantagem Competitiva Sustentável e Sustentabilidade

A busca pela “Vantagem Competitiva Sustentável” (VCS), que se traduz em buscar uma posição única e mais segura no mercado em relação às ameaças e as pressões competitivas. A busca desta posição estratégica única depende de fatores já estudados e descritos por autores como Pankaj Ghemawat, C.K. Prahalad, Peter Senge, Michael Porter, Peter Drucker e outros. Elas visam principalmente a criação de um valor único, em que a preocupação com a concorrência torna-se fato irrisório,

contudo não descartável. Neste contexto, o objetivo deste estudo é definir as estratégias sustentáveis, e não somente determinar fatores facilmente observáveis de efetividade operacional. Contudo, não se deve dispensar a importância destes que são os próprios recursos para a efetividade da estratégia.

Porter (1996) defende a tese de que somente por meio de um posicionamento estratégico é que as empresas serão capazes de criar vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo, proporcionando resultados econômicos mais elevados.

Guemawat (2000) entende por Vantagem Competitiva Sustentável aquela que sustenta o valor criado pela empresa. Desta forma, entende-se que a empresa deve estar sempre dispondo deste valor único para o mercado. A disponibilidade de VCS possibilita afirmar sempre positivamente a questão: Se minha empresa sair do mercado alguém sentirá falta dela?

Day (1999, p. 59) alerta que poucas vantagens podem ser sustentadas indefinidamente, pois o tempo acaba tornando-as obsoletas.

“Freqüentemente as empresas fazem escolhas estratégicas sem considerarem as conseqüências a longo prazo para a estrutura do setor.” (Porter, 1989, p. 77).

A vantagem sustentável é conseguida quando se geram obstáculos aos esforços dos concorrentes em imitar ou sobrepujar as vantagens implementadas, e investindo na renovação destas vantagens e na descoberta de novas. Segundo DAY (1999: 33), este processo faz parte de um ciclo infinito de criação e erosão de vantagens que deve ser dominado a fim de se obter lucratividade superior.

Guemawat (1986) sugere que se gerencie no sentido da singularidade, desenvolver competências distintivas e criar uma vantagem competitiva.

Algumas teorias sobre o ciclo de desenvolvimento da empresa afirmam, que as empresas, assim como os produtos, seguem um modelo previsível de desenvolvimento, conhecido por ciclo de vida. Este inicia no seu nascimento, representado por sua entrada no mercado, seguido por uma fase de crescimento,

depois de um certo tempo para a maturidade (fase de equilíbrio) e finalmente para o declínio. Famá e Cesário (1997, p. 208) complementam que:

“é admissível que isso ocorra com uma empresa que é, em suma, um conjunto de produtos que se renovam de tempos em tempos.”

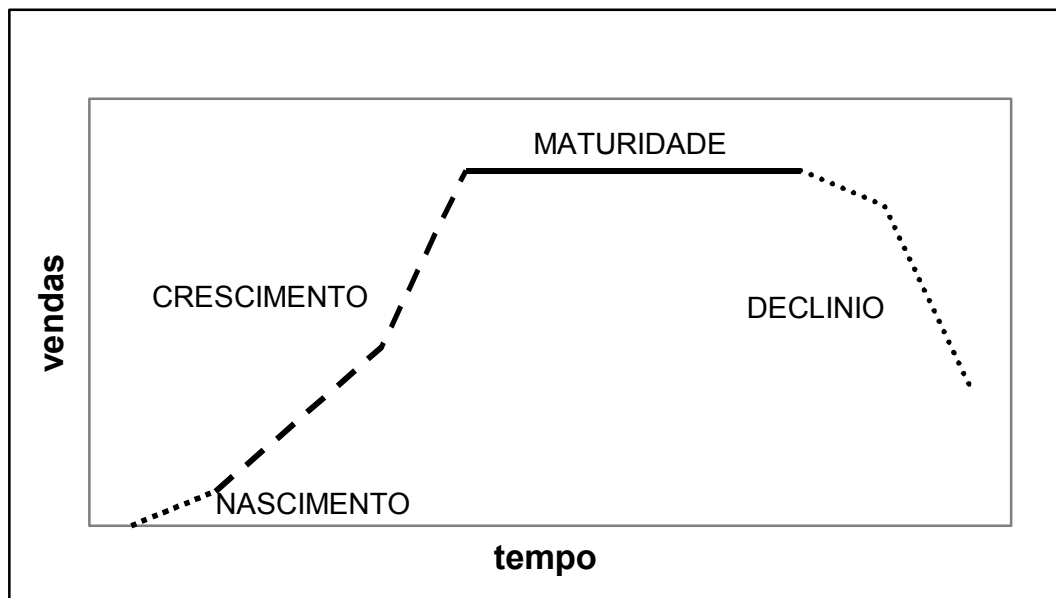


Figura 3.5: Ciclo de desenvolvimento das empresas.

O tempo de duração de cada uma das fases do ciclo variaria de acordo com as características da empresa. Dependendo de sua natureza, durariam semanas, meses ou perduraria por décadas. Há exemplos de empresas que sobreviveram séculos.

Contudo, como foi visto no capítulo anterior, as “teorias sobre a evolução estrutural do varejo” dão indícios da complexidade de formas com que o mesmo se desenvolve. Assim, algumas destas teorias mostram que a sustentabilidade deve ser alcançada por meio de inovação contínua tal qual citado pelas teorias cíclicas.

Casarotto (1998, p. 123) salienta que algumas fases do desenvolvimento de uma empresa apresentam maiores riscos. Talvez esses riscos se concentrem no momento de seu nascimento quando muitas debilidades naturais estão presentes. Sendo este momento particular mais difícil devido à grande concentração de

decisões que poderão comprometer ou facilitar o desenvolvimento futuro da empresa.

Segundo Casarotto (1999, p. 123), em um ambiente complexo cada vez mais competitivo, a escolha estratégica, a inovação tecnológica e o investimento em propaganda, são fatores que expõem as empresa a situações de risco bastante fortes.

As empresas interessadas em sobreviver e desenvolver-se em mercados internos ou internacionais caracterizados por uma forte pressão competitiva deverão inserir-se em sistemas organizados orientados a garantir as necessárias condições para a conquista de vantagens competitivas. (CASAROTTO, 1998, p.124).

Day (1999, p. 63) afirma que a criação e a manutenção das vantagens são obtidas através de um ciclo contínuo, conforme ilustra a figura 3.6:

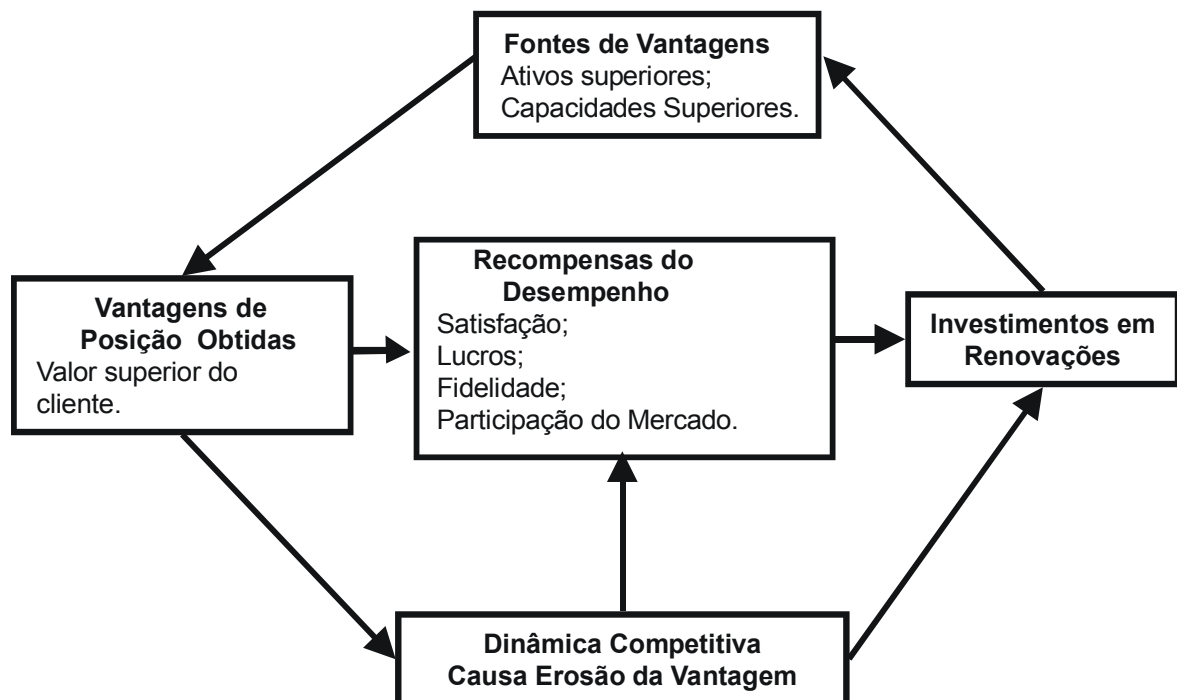


Figura 3.6: Ciclo da vantagem competitiva (DAY, 1999, p. 64).

Neste processo dinâmico, Day (1999, p. 63-64) indica a necessidade de um processo de renovação contínua, que deve ser obtido da seguinte forma:

- Desenvolvimento de novos ativos;
- Melhoria das capacidades existentes através da melhoria contínua ou através da reconfiguração radical dos processos atuais;
- Aquisição de recursos alternativos que ameaçam a posição atual da empresa;
- Investimentos para estender os recursos para novas arenas competitivas.

Mintzberg (2000, p. 93) faz uma crítica à escola do posicionamento:

Algumas das mais famosas batalhas em negócios e na guerra foram vencidas não fazendo as coisas corretamente, seguindo a sabedoria aceita, mas rompendo com os padrões estabelecidos – criando as categorias... Algumas empresas ficam em casa e fazem “análise competitiva” outras saem e criam seus próprios nichos (o que as deixa sem concorrência para analisar – como o Mc Donalds por exemplo). A escola de posicionamento focaliza sua atenção em estratégias genéricas, em indústrias estabelecidas, em grupos já formados e em dados já factuais. O estudo de categorias já estabelecidas desencoraja a criação de novas categorias.

Dentro do estudo aqui proposto, acerca de um setor altamente dinâmico e complexo esta observação de Mintzberg é altamente relevante uma vez que a criatividade pode alavancar formas totalmente inovadoras de se fazer negócio.

Guemawat (2000, p. 90-91) indica a *imitação* e a *substituição* como ameaças a sustentabilidade do valor agregado de uma empresa. Em termos de estratégia de negócios, a *imitação* pode ser vista como a difusão de modelos de negócios bem sucedidos, definidos em termos de recursos empregados ou atividades executadas. E a *substituição*, pode ser vista como a ameaça de perder o lugar para um modelo de negócio diferente.

“Quando a imitação é ampla o suficiente para ameaçar transformar um modelo de negócios supostamente único em algo genérico, isso, em geral, não prejudica o valor agregado da(s) empresa(s) que originalmente desenvolveram esse modelo.” (GUEMAWAT, 2000, p. 91).

A citação acima remete a uma reflexão acerca do *franchising*, que está se tornando excessivamente genérico. Muitas empresas especializadas na produção estão interessadas em franquiar seu negócio, sem uma experiência prévia do varejo. Apesar da vantagem da marca, a falta de experiência provavelmente sacrificará os resultados, a menos que este processo seja acompanhado por empresas altamente especializadas nesta atividade.

Guemawat (2000, p. 93-96) descreve algumas barreiras para evitar a imitação, e afirma que a imitação é menos ameaçadora quando barreiras múltiplas à imitação se reforçam umas as outras:

- *Economias de Escala*: a barreira mais óbvia à imitação é aquela propiciada por economias de escala, isto é, a vantagem de ser grande em um determinado mercado;
- *Economias de Escopo*: as economias de escopo provêm das vantagens de ser grande em mercados ou segmentos relacionados entre si. Por exemplo, se uma empresa pode repartir recursos ou atividades entre mercados ou segmentos, assegurando ao mesmo tempo em que seus custos permaneçam em grande parte fixos;
- *Aprendizado e Informações Privadas*: por um lado à importância da curva da experiência (ex: os custos tendem a cair em proporção que se aumenta o aprendizado) e por outro as informações superiores baseadas no *know-how* que se tornam de difícil acesso em escala variada;
- *Contratos e Relacionamentos*: esta relacionado a possibilidade de estabelecer relacionamento formal entre diversos participantes do cenário em termos melhores do que a concorrência;
- *Elementos Externos à Rede*: incluem elementos de escala, complementaridade (escopo), efeitos de aprendizado e relacionamentos, que são todas as barreiras anteriormente expostas, mas que provêm de relacionamentos externos;

- *Ameaças de Retaliação*: a disposição para retaliar depende não só da vontade, mas da capacidade para retaliar, sendo necessário dispor de recursos como, por exemplo, liquidez, excesso de capacidade e marca. A retaliação de intrusos pode se dar de diversas maneiras, entre elas destacam-se, a elevação dos investimentos em promoção e propaganda, e baixando os preços;
- *Prazos*: mesmo com a ausência de todas as barreiras, a retaliação requer um prazo mínimo. Quando esses prazos existem, eles obviamente retardam o impacto da imitação. A possibilidade destes atrasos também pode impedir a imitação, em especial quando o inovador montou um círculo virtuoso ou está continuamente melhorando sua posição. Um exemplo disto é o pioneirismo de uma loja de varejo em determinada região;
- *Complexidade Estratégica*: outro conjunto de barreiras à imitação abrange a noção da complexidade. A diversidade de maneiras de se realizar atividades e até mesma a própria cultura estratégica pode potencializar a complexidade de uma empresa e a consecutiva compreensão de suas estratégias;
- *Elevação do Nível*: refere-se a elevação contínua do nível de valor agregado da organização. Espera-se que a elevação do nível transforme a empresa em um alvo móvel, de forma a aumentar as dificuldades ou os atrasos para os imitadores em potencial.

A *substituição* também pode ameaçar o valor agregado de uma empresa. Guemawat (2000, p. 96) explica que novos modelos de negócios podem substituir os antigos, com isto, Guemawat acredita que a substituição pode representar uma ameaça ainda mais mortal à sustentação do que a imitação. Ele cita alguns “pecados” mortais para as empresas, que geram o risco da substituição: indolência, arrogância, miopia, burocracia, política e assemelhados. Guemawat cita alguns caminhos a serem tomados frente a uma ameaça de substituição: não responder, lutar, mudar, recombinar, indecisão e colher.

É fundamental a visão acerca das competências essenciais, ou seja, onde os recursos acumulados em condições difíceis tendem a ser fortalecidos e suportar as mais difíceis situações. Hiroyuki Itami (1987, p. 162) apud Mintzberg (2000, p. 162) faz uma comparação entre as plantas (empresas) e o vento (situações de risco para as empresas):

Os ativos invisíveis humanos da empresa precisam ser bem enraizados e fortes para sobreviver aos ventos da concorrência. Plantas assim resistentes não são encontradas com frequência em viveiros; o mesmo acontece com ativos invisíveis resistentes... Os recursos precisam ser expostos ao áspero ambiente competitivo para que cresçam fortes e uma estratégia de extensão além dos limites pode ser a melhor maneira de fazê-lo.

A citação anterior induz bem a interpretação do que viriam a ser as competências essenciais (também conhecidas como “core competências”), que são os recursos fortalecidos pelo foco e aperfeiçoamento dos mesmos.

Guemawat (1998) faz menção a um ponto importante referente a sustentabilidade. Ele analisa a facilidade com que um concorrente consegue copiar as estratégias de outros, fato este que vem se agravando com o aumento da competição nacional e internacional. Ele sugere que as vantagens sustentáveis estão incluídas em 3 categorias: porte no mercado-alvo, acesso superior a recursos ou clientes e restrições à opção dos concorrentes, como segue:

1. *Porte no mercado alvo*: é relacionado aos esforços para se manter líder e com a maior fatia de mercado em determinados mercados, disponibilizando recursos para sempre se antecipar ao movimento dos concorrentes. O porte é uma vantagem somente se existirem fatores econômicos de larga escala, tais fatores são três: escala, experiência e escopo:
 - a. *Economia de escala*: pode-se definir escala a níveis internacionais, nacionais, e até mesmo regionais. No caso do varejo pode-se optar pela estratégia de criar um monopólio local, criando força através de fatores como, por exemplo, criar centros regionais de distribuição o que torna os custos de distribuição menores. Inviabilizando assim a possibilidade de entrada de concorrentes de outras lojas do gênero.

Contudo, concorrentes podem vir a adotar esta estratégia em algum momento;

- b. *Efeitos da experiência*: são baseados no porte ao longo do tempo e não no porte em uma época em particular. A experiência é uma espécie de investimento irreversível e específico para cada mercado. Pode-se então supor, que se varejistas independentes conseguirem se manter por um tempo determinado o suficiente para que adquiram uma experiência mínima estarão possibilitando a melhoria e otimização dos procedimentos, dos custos, dos processos de inovação. Aumentando as chances de sobreviverem no mercado. Uma pergunta que se deve fazer neste ponto é: Quanto tempo é necessário para conseguir esta experiência mínima? Este tempo é viável economicamente?

- c. *Economias de escopo*: são derivadas de atividades em mercados não inter-relacionados, isto é, a economia de escopo se baseia no compartilhamento de recursos entre mercados, à medida que se certifica de que os custos destes recursos permaneçam preponderantemente fixos. Somente então pode a economia ser afetada diluindo recursos por um maior número de mercados. Guemawat (1998) cita que uma empresa buscando uma vantagem sustentável de escopo não pode operar seus negócios como unidades isoladas. As atividades têm de ser coordenadas e concessões devem ser feitas em favor de contribuições oriundas de um negócio para o sucesso de outro. Isto torna a economia de escopo difícil de ser implementada.

Percebe-se que varejistas independentes encontrarão dificuldades para desenvolver este tipo de vantagem, porém, atualmente já vem ocorrendo uma maior sinergia entre fabricantes e varejistas possibilitando almejar este tipo de vantagem. O *franchising* dispõe de certa maneira de vantagens oriundas do escopo, seja como o fracionamento dos custos fixos entre franqueado e franqueadores, ou compartilhamento de tecnologias, logística e *marketing*.

2. *Vantagens de acesso*: O acesso preferencial a recursos e a clientes pode conferir uma vantagem que não depende do porte. Esta vantagem ocorre devido a uma disparidade de investimentos, sendo que os concorrentes sofreriam penalidades se tentassem imitar o líder. Para que a vantagem de acesso ocorra é necessário que se satisfaçam duas condições: Deve estar garantido por melhores termos do que os concorrentes seriam capazes de conseguir no futuro; e a vantagem tem de ser imposta a longo prazo. Como exemplo o acesso ao uso exclusivo de uma marca, como no caso do *franchising*. Contudo, Ghemawat (1998) salienta que o risco de se buscar vantagens de acesso sustentáveis é que elas podem estabelecer amarras a um negócio com termos piores do que os existentes para os rivais. Isto exemplifica bem o caso do *franchising*, onde o franqueado recebe diversos benefícios, como acesso exclusivo ao uso de uma marca consolidada, acesso a matérias de treinamento exclusivos e elaborados por uma equipe experiente. Enfim, acesso exclusivo aos produtos, tecnologias e procedimentos referentes ao negócio. Em contrapartida ele fica atrelado a um contrato de franquia, no qual estão estabelecidas suas obrigações e seus deveres em todos os aspectos do negócio. Impossibilitando assim que os franqueados tenham a flexibilidade de um varejista independente de agir da maneira que melhor lhe convier. As principais vantagens relacionadas ao acesso são:

- a. *Know-how*: o acesso superior à informação pode refletir os benefícios da escala e da experiência. Com mais frequência à sustentação se dá pelo *know-how* oculto, aquele que seus rivais não vêem. Por exemplo, um ambiente operacional complexo, abastecimento de estoque de baixo custo, pessoal extremamente capacitado, enfim, recursos e procedimentos que, embora ocultos são competências essenciais. Contudo, estes recursos devem permanecer em segredo, pois uma vez que caíam nas mãos dos concorrentes deixam de ser vantagens. No caso do varejo, um exemplo é a extrema preocupação com que os franqueadores tratam os manuais do franqueado, que traz toda informação pertinente para o negócio. Uma das principais funções do franqueador é o fornecimento de *know-how* para a gestão do negócio;

- b. *Insumos*: somente se o fornecimento de mercadorias for limitado e a empresa tiver direito de usá-lo em termos favoráveis obterá uma vantagem competitiva de acesso. O termo “limitado” pode ser interpretado de uma forma ampla, podendo auferir custos menores, ou acesso exclusivo. Esta vantagem pode dar-se pela aquisição em larga escala, ou contratos de exclusividade, por exemplo, tal como ocorre no *franchising* onde é realizado um contrato para fornecimento exclusivo. Este conceito também pode ser bastante importante para cooperativas de varejo que conseguem obter um maior poder de barganha frente aos fornecedores em relação aos varejistas independentes. Pode-se também garantir acesso preferencial por meio de sua reputação, ou de seus relacionamentos estabelecidos (clientes e fornecedores). Assim, atributos como uma boa imagem da empresa pode em muito auxiliar na busca desta vantagem;
- c. *Mercados*: o acesso preferencial aos mercados de certa maneira é um reflexo do acesso preferencial aos insumos. Porém, o acesso preferencial a insumos se baseia mais na integração vertical e em contratos. Enquanto o acesso preferencial a mercados se baseia em mecanismos que se auto impõe tais como: reputação, relacionamentos, custos repassados, complementaridade de produtos e fidelidade. Muitas são as possibilidades de auferir este tipo de vantagem, como por exemplo:
- Pioneirismo em determinado setor ou mercado;
 - Evitar concorrência direta (estratégia regional ou atuação local);
 - Buscar nichos.

As vantagens de acesso ao mercado são muito sensíveis a preferência do consumidor, tais mudanças embora muitas vezes sutis podem enfraquecer uma marca bem entrincheirada.

3. *Proporcionando opções*: muitas vezes não se pode atribuir a capacidade de sustentação somente ao porte e ao acesso. As opções disponíveis podem diferir de concorrente para concorrente impossibilitando a repetição da estratégia.

a. *Políticas Governamentais*: para o varejo as possibilidades mais prováveis seriam o ganho de licitação para atuar em determinado mercado e políticas regionais que controlem novos entrantes;

b. *Defesa*: se os concorrentes estiverem restritos a investimentos feitos no passado. Existe uma série de exemplos onde se pode auferir vantagens, tal como a restrição de fluxos de caixa (liquidez) e a flexibilidade para tirar proveito das oportunidades. Grandes gastos na estruturação do negócio podem deixar brechas na defesa, como falta de recursos suficientes;

c. *Atraso de resposta*: está também relacionada à velocidade das ações e a flexibilidade, possibilitando um período disponível de sustentabilidade. Quanto maior o atraso de resposta, melhor, pois as vantagens existentes se ampliam e as oportunidades para se criar novas vantagens se multiplicam. Este fator pode ser auferido através de informações preferenciais, aprendizado, melhores métodos e técnicas de gestão.

Ghemawat (1998, p. 39) destacou um conjunto de fatores que afetam a sustentabilidade da vantagem competitiva, e enfatiza os seguintes pontos a recordar:

1. Até mesmo jogado que ofereçam vantagens efêmeras talvez valham a pena serem feitas, pelo menos para evitar uma *desvantagem* competitiva. Concorrentes podem estar amarrados tentando atingir objetivos e lucros, presos a uma estratégia corporativa ou simplesmente sendo mal gerenciados;

2. A sustentabilidade é maior quando baseada em diversas espécies de vantagem e não em uma só. Ou a vantagem for grande, e quando existem poucas ameaças advindas do ambiente;

3. Nem todos os setores oferecem oportunidades iguais para sustentar uma vantagem. Os setores que evoluem gradativamente oferecem mais espaço para vantagens sustentáveis do que aqueles que são atingidos por dramáticas mudanças na tecnologia ou na demanda. A sustentabilidade é mais acessível em setores com mais de uma estratégia dominante, porque os concorrentes podem não ter as mesmas opções;
4. É necessário estar alerta as mudanças do ambiente, bem como as opções dos concorrentes a fim de se antecipar a eles em virtude de qualquer mudança, empenhando-se onde exista um vigor maior.

A procura pela sustentabilidade envolve uma série de decisões sobre o grau em que se está disposto a comprometer a empresa e operar de uma maneira específica. Deve-se escolher a ênfase relativa que vai imprimir a duas coisas: comprometimento para competir de uma certa maneira e reter a flexibilidade para competir com eficácia de outras maneiras.

Entretanto, Porter (1996) alerta que a medida que se busca melhorar em todas as frentes ocorre o distanciamento das posições competitivas viáveis, desta forma um processo consciente é sempre aconselhável.

CAPÍTULO 4 – MODELO PROPOSTO

Com base em uma visão sistêmica das empresas e da teoria abordada. Para um melhor entendimento e didática, fez-se necessário a criação de um modelo que sugere como se dá a vantagem competitiva sustentável (VCS), através da implementação dos fatores de vantagem competitiva (FVC), conforme a figura 4.1. Ressaltando que o modelo é um processo contínuo, como pode ser observado nesta figura:

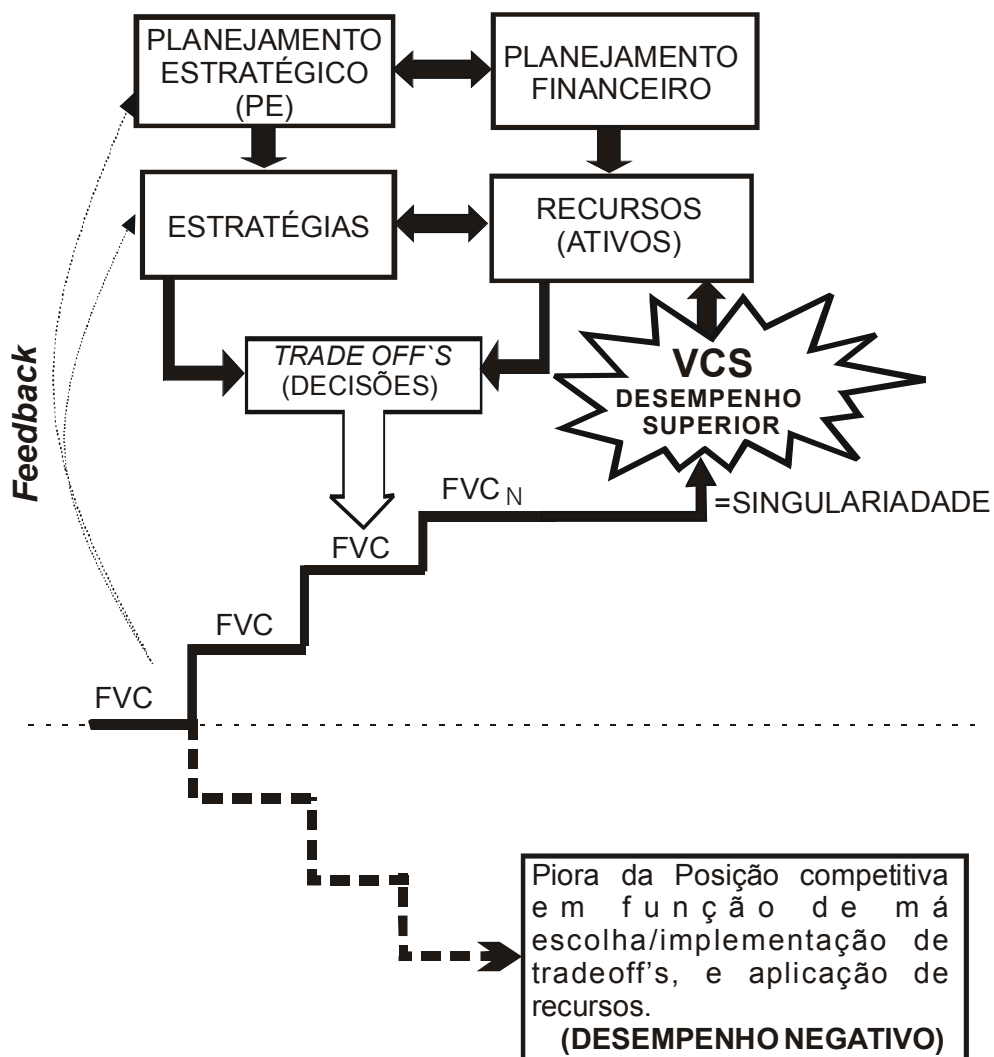


Figura 4.1: Modelo dos Fatores de Vantagem Competitiva (FVC) e Vantagem Competitiva Sustentável (VCS).

O modelo demonstra que, para uma empresa atingir a “Vantagem Competitiva Sustentável” é necessário que se parta de uma estratégia, que pode ser implícita ou explícita, contudo, deve ser baseada na reflexão acerca dos resultados pretendidos.

“Uma estratégia deve se encaixar internamente de uma maneira que gere valor agregado para a organização como um todo no ambiente em que opera.”(GUEMAWAT, 2000, p. 115).

Para Hax e Majluf (1984:1), planejar é “a capacidade desenvolvida pelas empresas para adaptarem-se continuamente às mudanças ambientais e essa capacidade não é apenas uma resposta passiva aos fatores externos, mas ativa, criativa e uma deliberada procura por condições que possam assegurar nichos lucrativos para os negócios da empresa”.

Assim, é fundamental adequar-se os *tradeoff's* de acordo com a estratégia pretendida e também com os recursos disponíveis, implementando ao mesmo tempo os “Fatores de Vantagem Competitiva”. Sem *tradeoff's* não existe possibilidade de um posicionamento, logo, não existe estratégia. Deste modo, pode-se simplificar estes fatos através de um modelo genérico, como o descrito na figura 4.1.

Observa-se neste modelo, que, para que a vantagem competitiva sustentável ocorra de fato, é preciso quebrar paradigmas a todo o momento. Reformulando permanentemente aspectos de sua gestão, atividades e estratégias, o que é denominado neste trabalho de fatores de vantagem competitiva (FVC).

Lopez e Vecchi (2000, p. 46) salientam que para que isto ocorra, a estrutura da empresa deve, estar montada sobre uma base bastante flexível, sem amarras inúteis e em condições de se adaptar, a todo e qualquer momento a novas estratégias.

O modelo pode ser traduzido para um cenário dinâmico. A disposição dos FVC em forma de escada busca identificar a necessidade de implementação de FVC de difícil imitação e de competitividade superior, e amparado pelo encaixe entre estes fatores.

Guemawat (2000, p. 117) cita a ênfase dada por Porter (1996), da estratégia definida como um padrão. Porter tem três argumentos: primeiro, a estratégia deve ser distinguida da “eficácia operacional” (execução), porque envolve a escolha de um conjunto de atividades fundamentalmente diferente para entregar uma combinação única de valor, em vez de executar essencialmente o mesmo conjunto de atividades melhor que os concorrentes. Segundo, as opções a respeito das atividades que devem ser executadas, precisam encaixar-se para produzir uma vantagem competitiva. Terceiro, a adequação estratégica entre muitas atividades é fundamental não só para a vantagem competitiva, mas também para a sustentabilidade das vantagens. Desta forma, estas definições são os pilares que sustentam este modelo. Guemawat (2000, p. 117) destaca o terceiro argumento de Porter: em que a inimitabilidade de um modelo de negócio bem sucedido ao longo do tempo é mais bem explicada em termos das ligações transversais entre atividades. A noção de encaixe pode ser entendida através da Cadeia de Valor de Porter ou até mesmo pelas *competências essenciais* de Hamel e Prahalad em que as diversas atividades devem ser interdependentes para se criar um valor único

As empresas devem definir claramente sua missão, visão e cultura, para que possam, a partir delas, estabelecer suas estratégias internas e externas e assim chegar aos processos principais e, só então, manualizar as atividades correspondentes. Existe a necessidade de planejar cuidadosamente antes de executar, operar ou treinar... Para que as análises colhidas no mercado ou as informações dos clientes (internos ou externos) sejam realmente aproveitadas e incorporadas ao dia-a-dia da empresa, deve ser criado um sistema chamado de retroalimentação, em que essas informações trilham um caminho lógico, sendo avaliadas e imediatamente transformadas em atividades que devem ser corrigidas ou incorporadas aos processos. Isso traz uma melhoria a mais ao produto, serviço, atendimento, resultado, ou a qualquer outro aspecto da empresa que seja percebido pelos clientes. A administração dessas melhorias requer, portanto, uma equipe de pessoas com perfil mais inovador e realizador, não podendo a empresa somente contar com os “fazedores” de coisas, conforme as atividades descritas nos manuais. (LOPEZ e VECCHI, 2000, p. 46).

Desta maneira, fica demonstrado que a *retroalimentação* das informações é fundamental para manter ativo o ciclo de inovação e mudanças em sintonia com as estratégias. Isto significa dispor de mecanismos eficientes de *feedback*.

“Visão e estratégia continuam sendo fundamentais, mas não bastam, caso não exista preparo, agilidade, coragem e recursos para mudar no ritmo necessário, que

nos permite sempre acompanhar a evolução dos fatos e do mercado”.(LOPEZ E VECCHI, 2000, p. 57).

A citação anterior remete a iminente necessidade de dispor de recursos para a implantação e implementação das inovações, que podem ou não ser fatores de vantagem competitiva, como mostra o modelo. Não só uma má escolha dos FVC pode levar a resultados nulos ou negativos, em função dos recursos empregados para sua implementação, mas também pela falta de implementação dos FVC indispensáveis.

“Os investimentos em comprometimento e em capacidades podem, devido à sua natureza irreversível conduzir à emergência e persistência de vantagens (ou desvantagens) específicas da empresa.”(GUEMAWAT, 2000, p. 123).

As empresas devem estar em sintonia com as novas exigências do mercado. Mantendo-se atualizadas em termos de conhecimento e informações. Pois, a globalização permite o surgimento de movimentos rápidos de mudança de cenários e o consecutivo aumento da competitividade.

“Conhecimento e conseqüentes informações são hoje a chave para a competitividade e único caminho para a constante redefinição estratégica, necessária para acompanhar os tempos atuais”. (LOPEZ e VECCHI, 2000, p. 61).

“Em recente artigo, Tom Peters defende a “destruição e reconstrução cíclica” das empresas, lembrando que tudo na vida é formado por ciclos e em termos de empresa parece claro que seus ciclos são cada vez menores.” (LOPEZ e VECCHI, 2000, p. 67).

“Já não basta só ter uma boa marca, se a rede não se adaptar às mudanças de realidade.” (LOPEZ e VECCHI, 2000, p. 67).

Todas estas citações enfatizam uma só necessidade, a busca constante pela melhoria e aprimoramento do setor, de forma a permanecer atualizado. Uma série de pesquisas tem demonstrado as necessidades correntes e atributos que são FVC,

que, uma vez definida a sua real necessidade, podem e devem ser implementados, sem perder de vista a necessária flexibilidade para os casos de mudanças e inovações.

Porter (1989, p. 193) salienta que a sustentabilidade não provém apenas de fontes de vantagem, mas também do seu número, e conclui que a vantagem derivada de um ou dois fatores (atividades de valor) fornece um excelente alvo para a imitação. Faz-se necessário, para se atingir a VCS, que as empresas acumulem um certo número de FVC que interajam e se reforcem mutuamente. Contudo, Porter (1989, p. 108) descreve uma armadilha referente ao raciocínio incremental que pode levar a empresa a uma situação de estagnação, enquanto a reconfiguração baseada em *feedback*, pode direcionar a um patamar competitivo completamente novo.

É importante ficar clara a motivação dos empreendedores, frente a um sonho possível de se realizar. A explicitação do negócio, sua missão, visão e estratégias através do exercício do pensamento estratégico, do conhecimento do macroambiente e do negócio. Visto que uma empresa só existe para atender uma demanda da sociedade e é com base nisso que deve ser feito o alinhamento da estratégia. O processo contínuo de avaliação e ajuste da estratégia à realidade é de extrema importância, bem como o processo de planejamento, execução, controle e ações corretivas é essencial.

A fim de proporcionar uma visão mais ampla do modelo, incluindo os métodos que podem ser utilizados, o que não limita a escolha de outros, e também dos resultados que podem ser esperados de cada passo. Na figura 4.2. são descritas as etapas, os passos, os resultados e os métodos a serem utilizados. As etapas estão descritas de forma linear, em razão das limitações físicas para sua apresentação, no entanto, a idéia do modelo é de aplicação contínua, como já representado.

Etapa	Passo	Resultado	Método
1 Planejamento Estratégico	Formar equipes Consultor ou Planejador	Equipe apta para implementar o modelo com auxílio de um planejador	Reunião
	Análise do Ambiente	Determinar o negócio, a missão, os princípios, a visão e os objetivos <i>Core-competências;</i> Estratégias genéricas;	Reunião
	Criar as <i>Estratégias</i>	Estratégias Genéricas de Porter; FVC mais importantes	Reunião Análise dos FVC
	Determinar os <i>Recursos</i>	Mensurar os recursos necessários para implementação dos FVC	Custeio dos FVC necessários Orçamento Descrição da necessidade financeira e humana.
2. Decisão - <i>Tradeoff</i>	Definir mecanismos de tomada de decisão	Priorizar as escolhas	Análise da matriz Grau de Importância x Custo
3 Análise dos FVC	Descrever os FVC	Verificar a existência dos FVC	Reunião
	Verificar compatibilidade dos FVC com o Planejamento Estratégico	Posicionamento compatível com o Planejamento Estratégico	Reunião
4 Controle - <i>Feedback</i>	Determinar mecanismos de controle	Informações	Controle dos indicadores

Figura 4.2. Etapas para aplicação do modelo

4.2. 1ª etapa do modelo – Planejamento Estratégico

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) descrevem uma metodologia para a realização da 1ª etapa do modelo, o Planejamento Estratégico. Este modelo, por ser bastante simplificado, é ideal para aplicação em pequenos negócios. Embora, exista uma variedade de metodologia para a realização do Planejamento Estratégico, esta metodologia pode ser aqui utilizada para exemplificar a forma de aplicação do modelo proposto, e se constitui dos seguintes passos (Figura 4.3):

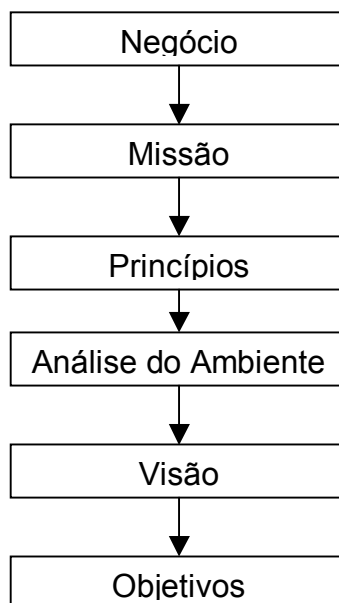


Figura 4.3. Metodologia para o Planejamento Estratégico (Adaptado de Vasconcellos, 2001).

A metodologia descrita por Vasconcellos (2001) provê uma rota para o planejamento estratégico. Direcionando as ações para uma perspectiva de longo prazo. Sua simplicidade torna possível a adaptação para empresas de todos os portes.

1° Passo: Definição do *Negócio*

Esta definição não deve confundir o *Negócio* com o produto ou serviço da empresa. Torna-se imprescindível responder as seguintes perguntas:

- Qual é o nosso Negócio?
- Qual deverá ser o nosso negócio no século XXI?

Os principais benefícios quando se define o *Negócio* corretamente são:

- Ajuda a focar no diferencial competitivo;
- orienta os investimentos;
- orienta o *marketing*;

- orienta o treinamento;
- orienta o posicionamento estratégico;
- orienta a terceirização;
- ajuda a identificar quem é concorrente;
- ajuda a conquistar mercado;
- ajuda a criar mercado futuro;
- evita a miopia estratégica

Para definir o *Negócio* da empresa é necessário estar atento a várias regras, uma delas é definir o principal benefício esperado pelo cliente. Por exemplo, o negócio do *Vip Mercado Mart Plus* é “abastecimento e conveniência”.

Para definir o negócio Vasconcellos (2001, p.53) sugere três etapas:

1ª Etapa: Identificar o *Negócio* atual

Deve se orientar pelas seguintes perguntas:

1ª Pergunta: Quem é mesmo o seu cliente?

Esta pergunta deve responder, quem é que faz a escolha de comprar.

2ª Pergunta: Qual é o benefício que o seu cliente efetivamente procura ao comprar ou usar seu produto ou serviço?

O cliente definido na primeira pergunta só permanecerá como cliente se as suas expectativas forem atendidas, para tal, é preciso saber dele, e somente dele quais são estas expectativas, fazendo a seguinte pergunta a ele: Qual é o principal benefício por ele esperado?

3ª Pergunta: Quais são e quais serão nossos concorrentes?

Esta pergunta visa definir quem vai atender as expectativas referentes a pergunta anterior. Deve-se procurar identificar também as tendências, como por exemplo novos entrantes.

2ª Etapa: Checagem da consistência do *Negócio* atual

É necessário checar se a definição do *Negócio* está de acordo com as tendências para o século XXI, dentre as quais:

- globalização da concorrência;
- capital Intelectual valendo mais do que o capital financeiro;
- virtualização do mundo;
- diferenciação pela inovação;
- tempo valendo mais do que o dinheiro;
- crescente consciência ambiental;
- padronização dos produtos;
- concentração de empresas;
- aumento da violência social;
- aumento do trabalho sem vínculo empregatício;
- aumento da informalidade nas empresas;
- crescente desregulamentação;
- valorização do indivíduo;
- valorização da qualidade de vida.

Neste sentido a questão que deve ser respondida é: Como o *Negócio* atual, sua empresa terá sucesso no século XXI? Se a resposta a esta questão for negativa, Vasconcellos (2001, p. 56) sugere que se reveja o *Negócio*.

3ª Etapa: Adequar o *Negócio* aos novos paradigmas

Depois de concluídas as duas primeiras etapas praticamente se concluí a definição de *Negócio*. Porém, Vasconcellos (2001, p. 57) dá algumas dicas:

- Não focar o *Negócio* em seus produtos ou serviços, mas sim nos benefícios que o *Negócio* proporciona aos clientes, evitando assim uma espécie de miopia estratégica;

- Perguntar ao cliente qual o principal benefício que ele busca ao adquirir seus produtos ou serviços;
- Definir o *Negócio* em termos mais amplos. Como por exemplo, o *Negócio* das Lojas Colombo que é “soluções em comercialização de bens e serviços”. Buscando, desta forma não focar demais no negócio atual;
- Ter visão de longo alcance, isto é, vislumbrar oportunidades de negócios que através das competências atuais também podem ser trabalhadas;
- Não basta definir o *Negócio*, é preciso divulgar para a equipe, clientes e parceiros, de modo que todos estejam bem informados e em sintonia.

2° Passo: Definição da *Missão*

Segundo Vasconcellos (2001, p. 77), já em 1987, 60% das empresas, no grupo das 500 maiores da revista *Fortune*, já tinham a declaração de *Missão*. Conclui-se, portanto que hoje o percentual é bem maior. Constatando ainda, a popularização da missão, sendo portanto uma ferramenta ao alcance dos micro e pequenos empresários, e surtindo os seguintes benefícios:

- Orienta a “partida”, ou seja, somente com a definição de uma missão é possível estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e definir o foco, com vistas a um ótimo desempenho;
- Evita a armadilha do sucesso: os dirigentes das empresas precisam ter sensibilidade e humildade para, mesmo tendo sucesso, perceber as mudanças e tendências do ambiente e incorporá-las a sua ;
- Orienta o comportamento para o futuro, dando uma perspectiva de longo prazo;
- Motiva e retém talentos;

- Orienta para a formulação de objetivos, possibilitando a criação de objetivos claros e dentro da realidade;
- Ajuda a aumentar a produtividade;
- Serve como referência para a alocação de recursos;
- Serve como ponto focal para os funcionários se identificarem com o propósito da organização.

O conceito de *Missão*, Vasconcellos (2001, p. 85) é:

“Razão de existir da empresa no seu *Negócio*”.

Este conceito refere-se, a constatação de que várias empresas podem atuar dentro de um mesmo *Negócio*, porém se distingue a sua *Missão*.

Para se definir a *Missão*, Vasconcellos (2001, p. 85) sugere 3 etapas:

1ª Etapa: Identificar a *Missão* atual

As perguntas que se deve responder são:

O que faz a empresa?

Como ela faz?

Onde ela faz?

Com qual **responsabilidade social**?

Como um exemplo, Vasconcellos Filho (2001, p. 86) cita a Localiza:

A **Localiza**, fundada em 1973, é a maior locadora de veículos da América do Sul, atuando em 12 países, com 56 unidades próprias e 410 franquizadas segundo o *Guia de Oportunidade de Franchising* 2001, e aproximadamente 23.000 veículos, que em 1998 faturou R\$ 320 milhões, com a seguinte missão:

“Encantar clientes em aluguel de carros e administração de frotas, buscando a excelência”.

O que faz Localiza?

Resposta: Aluga carros e administra frotas.

Como ela faz?

Resposta: Encantando clientes.

Onde ela faz?

Resposta: Não se especificou limitações geográficas.

Com qual **responsabilidade social**?

Resposta: : Não foi especificado.

2ª Etapa: Checagem da consistência da *Missão* atual

É necessário que cheque se a *Missão* está de acordo com as tendências para o século XXI descritas no tópico anterior.

A pergunta a ser realizada agora é: Com a *Missão* atual a empresa terá sucesso no século XXI. Em caso de resposta negativa deve-se rever a *Missão*.

3ª Etapa: Adequação da *Missão* ao Século XXI

Vasconcellos (2001, p. 88) sugere utilizar as seguintes perguntas facilitadoras:

O que a empresa deve fazer?

Como deverá fazer?

Onde deverá estar fazendo?

Com qual **responsabilidade social** deverá atuar?

Para apoiar no processo de definição da *Missão*, Vasconcellos (2001, p. 89) dá algumas dicas:

- A *Missão* deve ser a “carteira de identidade” da empresa. Isto é, algumas *Missões* servem para qualquer empresa, ou seja não trazem nenhum benefício pois foi explicitada de uma forma incorreta. Portanto a *Missão* deve ter a “cara da empres”, como por exemplo a *Missão* McDonald`s:

“Servir alimentos de qualidade, com rapidez e simpatia, em um ambiente limpo e agradável”.

- A *Missão* deve explicitar o *Negócio* da empresa;
- Deve ser concisa e objetiva, isto é, deve ser de fácil memorização, como exemplo a *Missão*, do *Citibank*:

“Oferecer serviços financeiros, em qualquer país, desde que legais e rentáveis.”

- A *Missão* depois de ser explicitada deve ser detalhada, isto é, para que o entendimento da *Missão* seja uniforme para todos é necessário detalhar as palavras-chave contidas nela. Como exemplo a *Missão* da *Natura*:

“Nossa razão de ser é a criação e a comercialização de produtos e serviços que contemplem e promovam o binômio *bem-estar/estar-bem*.”

Detalhamento da *Missão* *Natura*:

Bem-estar: É a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo próprio, com seu corpo.

Estar-bem: É a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o seu mundo.

- Não basta explicitar a *Missão*, é preciso divulgá-la para a sociedade, para os funcionários, para os fornecedores, enfim, usar dos meios para comunicação para sua divulgação;
- É preciso fazer com que a *Missão* ocorra, não bastando apenas explicitar e divulgar. Para isso é preciso boa vontade, dedicação, disciplina, persistência e investimento de tempo e de dinheiro.

Um exemplo de *Missão* no setor varejista é o da *Dunkin`Donuts*:

“Aumentar a satisfação e a lealdade do cliente através do serviço rápido, de produtos frescos em um ambiente limpo e acolhedor”.

3º Passo: Definição dos *Princípios*

Vasconcellos (2001, p. 129), descreve que segundo pesquisas realizadas com as empresas classificadas entre as 500 maiores pela revista *Fortune*, e que permanecem desde 1980, que um dos fatores aos quais elas atribuem seu sucesso é a explicitação dos seus *Princípios* e *Valores*. Porém, além da explicitação e da divulgação dos *Princípios*, Vasconcellos alerta para que eles sejam levados a sério, não os desrespeitando jamais. Quando o assunto é levado a sério, os seguintes benefícios podem ser alcançados pela empresa:

- Criar um diferencial competitivo;
- Balizar o processo decisório;
- Orientar o comportamento;
- Balizar as estratégias;
- Orientar o recrutamento, a seleção e o treinamento;
- Fundamentar a avaliação.

O conceito de *Princípio*, para Vasconcellos (2001, p. 139) é:

“Balizamento para o processo decisório e comportamento da empresa no cumprimento da sua *Missão*”.

Observa-se que os *Princípios*, também podem receber outras denominações equivalentes, como: *Valores, Credo, Política e Filosofia*.

Para se definir o *Princípio*, Vasconcellos (2001, p. 139) sugere 3 etapas:

1ª Etapa: Identificação e explicitação dos *Princípios*

A princípio, é fundamental identificar os traços marcantes do comportamento cultural da empresa, suas crenças e seus valores.

Os *Princípios* só serão úteis se forem praticados por todos na empresa, logo, para que sejam praticados é preciso que sejam assimilados. Desta forma, devem ser poucos (em torno de 4) e redigidos de forma clara e concisa. Pela concisão, Vasconcellos (2001, p. 141) destaca o exemplo de *Princípio* da *Wal-Mart*:

- *Bom senso e simplicidade;*
- *Estimular os associados;*
- *Cliente é rei;*
- *Dedicação a uma cultura homogênea.*

2ª Etapa: Checagem da consistência dos *Princípios*

A checagem deve ser realizada levando em consideração as tendências relevantes para o século XXI, conforme descrito nos passos anteriores:

Um exemplo de empresa que segue os *Princípios* de acordo com estas tendências é a *Dunkin`Donuts*:

- *Simpatia;*
- *Alegria;*
- *Rapidez;*
- *Limpeza;*
- *Conveniência*

3ª Etapa: Adequação dos *Princípios* ao Século XXI

Após verificar a consistência dos princípios com as tendências do Século XXI é necessário, em caso de discrepância, substituir ou até mesmo incluir novos *Princípios*.

Para apoiar no processo de definição dos *Princípios*, Vasconcellos (2001, p. 145) dá algumas dicas:

- Tornar os *Princípios* inesquecíveis, isto é, redigindo de uma forma que torne-se fácil a sua memorização, como no exemplo da McDonald's:

Qualidade

Serviço

Limpeza

Valor

Assim, quando as pessoas querem se referir aos princípios dizem apenas **QSLV**.

Outro exemplo seria sob a forma de *Slogan*, como por exemplo a rede catarinense de mercados, *Angeloni*:

“A estrela é você.”

- Detalhar os *Princípios*;

- Não basta explicitar, é preciso divulgar;

- Não basta divulgar é preciso praticar e respeitar.

Um exemplo de *Princípio* no varejo é o da *Drogaria Araújo*:

- *Ética*

- *Qualidade*

- *Parceria*

4° Passo: Análise do Ambiente

Analisar o ambiente significa utilizar um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa. Como, por exemplo, os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades.

Para Rank (2001, p. 88), esta análise pode ser efetuada na própria empresa, em reunião com o proprietário-dirigente e os funcionários que interferem de maneira mais intensa nos rumos da organização. O proprietário-dirigente deve selecionar os participantes. O número de pessoas dependerá da estrutura da empresa. Se houver alguém com conhecimento de marketing, essa pessoa coordenará os trabalhos, caso contrário, um consultor deve ser contratado para essa tarefa. As reuniões devem ser repetidas de tempos em tempos conforme um critério estabelecido pela empresa já que, para conhecer o mercado é necessário monitorá-lo constantemente buscando informações em jornais, revistas, conversas com pessoas do setor, associações de classe, pesquisas com consumidores, *benchmarking*, etc. Cada empresa deve determinar qual o melhor método para si, e a periodicidade deve ser definida de acordo com a velocidade das mudanças para o ambiente em que a empresa está inserida.

Para analisar e monitorar o ambiente, Vasconcellos (2001, p.198) sugere seis etapas:

1ª Etapa: Definir a abrangência do ambiente a ser analisado.

Deve-se considerar como referência o *Negócio*, a *Missão* e os *Princípios* da empresa.

2ª Etapa: Definir o *que* analisar no ambiente.

Para esta etapa é necessário responder as seguintes perguntas;

1ª Pergunta: Quem é *mesmo* o nosso cliente?

2ª Pergunta: Quais são *mesmo* os nossos concorrentes?

3ª Pergunta: Quais são os *nossos* Públicos Relevantes?

Os Públicos relevantes de uma empresa são aqueles, que de alguma forma influenciam na atuação da empresa, eles podem ser:

- Clientes;
- Fornecedores;
- Equipe;
- Governo;
- Mídia;;
- Concorrentes;
- Distribuidores;
- Acionistas;
- Comunidade;
- Outros.

A seguir deve-se classificar estes grupos em aliados e rivais.

3ª Etapa: Identificar o *Cenário Referência* para a empresa

Baseando-se nas tendências para o futuro, deve-se fazer um esforço para vislumbrar como serão as coisas no futuro.

4ª Etapa: Levantar as *Informações Relevantes* sobre a empresa

5ª Etapa: Descrever o resultado da Análise do Ambiente

Rank (2001, p. 88), para simplificar estas etapas criou um *check list* dos quesitos a serem analisados, conforme a figura 4.4:

Análise do Ambiente Externo

Mercados	Analisar os vários mercados, industrial, nacional, internacional, governamental ou de consumidores finais a fim de verificar quais deles é possível atender.
Fornecedores	Atentar para detalhes como capacidade de fornecimento, pontualidade da entrega, possíveis greves ou tendência de elevação de preços.
Intermediários de Mercado	Conhecer como os intermediários (empresas que ajudam a promover, vender e distribuir os produtos) estocam, exibem, entregam os produtos, como fazem propaganda, como negociam a fim de encontrar pontos falhos ou diferenciais. As empresas de distribuição (transportadoras) também precisam ser investigadas, assim como agências de propaganda e marketing, a fim de acompanhar-se a qualidade dos serviços.
Público	Público é qualquer grupo que tenha interesse ou que cause impacto na capacidade da empresa de alcançar seus objetivos (governo, órgãos de defesa do consumidor, imprensa, instituições financeiras, comunidade, público em geral).
Ambiente Competitivo	Todas as organizações que poderiam potencialmente criar valor para os clientes de determinada empresa fazem parte do ambiente competitivo. É necessário que se conheça sua oferta de valor, como o concorrente opera, que mercados atende. É importante determinar também como é o tipo de concorrência (concorrência pura, monopólio, oligopólio, concorrência monopolista) a fim de orientar as estratégias. É relevante também avaliar como os concorrentes podem afetar o setor e a organização, o que pode ser feito classificando as forças competitivas em: rivalidade entre concorrentes existentes, ameaça de novos ingressantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos compradores (PORTER, 1993).
Ambiente Econômico	Esse ambiente é composto de todos os aspectos relacionados a economia em geral que podem influenciar seriamente os negócios. Inclui ciclos de negócios (recessão, recuperação e prosperidade), inflação, taxa de juros, disponibilidade de obtenção de empréstimos, <i>renda per capita</i> , poder de compra dos consumidores, distribuição de renda, padrões de gastos, índice de desemprego, aumento de impostos etc.
Ambiente Político e Legal	São todas as leis, regulamentações e pressões políticas que afetam de alguma forma a empresa, agências governamentais que fiscalizam o setor ambiental, de alimentos e medicamentos, código de defesa do consumidor e lei de abertura de mercado.
Ambiente Natural	O ambiente natural é composto de todos os recursos naturais disponíveis para a organização ou afetados por ela. Situações como falta de matérias-primas, rompimento da camada de ozônio, proteção das matas, aumento do custo de energia, petróleo, descoberta de energias alternativas como a solar, gás natural e vento, aumento dos níveis de poluição, lixo químicos, instalação de centros de reciclagem, invenção de produtos biodegradáveis, intervenção governamental no gerenciamento dos recursos naturais como fiscalização rígida do governo precisam ser observados.
Ambiente Tecnológico	Todo e qualquer conhecimento científico, inovações e invenções que possam resultar em produtos ou serviços desejados pelos cliente, assim como novos meios de interação (internet, celulares pré-pagos) que vão surgindo não podem ser ignorados pelas empresas porque representam para elas um sério risco de perder seus clientes.
Ambiente Social	São todos os aspectos relacionados as pessoas de uma sociedade e seus valores, crenças e comportamentos. Podemos listar idade, tamanho, localização e densidade da população, tamanho da família, constituição da família, sexo, raça, ocupação, escolaridade, hábitos, migrações, clima, costumes, comportamento de compra etc. As tendências também são importantes, porque podem trazer oportunidades ainda não percebidas. São elas: <ul style="list-style-type: none"> – encasulamento – tendência de ficar em casa, necessidade segurança (entregas a domicílio, <i>home theater</i>, DVD's, trava para veículos, identificador de chamadas, babá eletrônica); – formação de clãs – formar grupos de pessoas com os mesmos interesses (grupo de truço, costura, <i>happy hour</i>); – pequenas indulgências – se permitir pequenos luxos acessíveis (champagne francesa, pães frescos); – aventura da fantasia – simular aventuras (turismo de aventura, realidade virtual);

	<ul style="list-style-type: none"> – revanche do prazer – fugir das regras e fazer algo proibido (comer feijoada, doces, sorvete com crocante e <i>marshmallow</i>); – ancoragem – volta as raízes espirituais (música <i>gospel</i>, CD's e vídeos religiosos); – egonomia – produtos personalizados (bicicleta feminina, fio dental mais fino, carro personalizado, assento auto-ajustável); – femininamente – manter relacionamentos mais pessoais e amigáveis, tratar as pessoas de forma diferenciada (parques para as crianças, creches); – homencição – mais liberdade para os homens (salão de beleza masculino); – noventa e nove vidas – produtos ou serviços que nos façam economizar tempo (secretária eletrônica, refeições para se fazer no carro); – sair fora – obter satisfação pessoal gostando do que se faz (abandonar um emprego ou sistema de ensino deplorável); – viver - mais qualidade de vida (cerveja sem álcool, adesivo para deixar de fumar); – volta ao passado – trazer mais leveza a vida, voltar a ser criança (montanhismo para pessoas acima de 55 anos, canoagem); – consumidor vigilante – consumidores mais exigentes (reposição, café e biscoitinhos de graça, sortear brindes); – queda de ícones - questionamento de verdades absolutas (mudança na estrutura da família, mais divórcios, filhos que cozinham e fazem compras); – salve o social – consciência social e ambiental (gás natural, ecologia, proteção as baleias).
--	--

Análise do ambiente interno

Pessoal	Analisar a capacidade, a motivação e o conhecimento dos funcionários e do proprietário-dirigente. Analisar o desempenho dos setores da empresa, detectando pontos fracos e fortes e verificar se estão interligados com o objetivo comum de satisfazer os clientes.
Capacidade Produtiva	Analisar a tecnologia empregada, a capacidade de produção, a qualidade dos produtos, o <i>Setup</i> , o ciclo de produção, etc.
Capital	Analisar a capacidade de endividamento, o capital disponível para investimentos, a capacidade de obtenção de linhas de crédito, etc.

Figura 4.4. *Check list* para análise do ambiente. (RANK, 2001, p. 88).

A autora sugere uma análise profunda dos requisitos mencionados. O objetivo desta análise é verificar os pontos favoráveis ou desfavoráveis da relação empresa x ambiente.

5° Passo: Definir a *Visão* da empresa

Para Vasconcellos (2001, p. 217), os seguintes benefícios são alcançados ao se explicitar uma *Visão* para a empresa:

- Apóia a parceria empresa / empregado na construção do futuro;
- Promover a inovação;
- Funciona como “bússola”;
- Reduz a dependência da empresa com os líderes;
- Tira a empresa da zona de conforto;
- Motiva e inspira a equipe;
- Orienta o planejamento da sua atuação na cadeia produtiva;
- Mobiliza para programas de qualidade;

- Complementa a *Missão*;
- *Orienta os objetivos*;
- *Orienta os investimentos*.

Desta maneira, a *Visão* pode funcionar como um “sonho” ou um “desafio estratégico”. A grande diferença entre os dois conceitos (sonho e desafio estratégico), é que o primeiro é fruto da imaginação de um empreendedor visionário, enquanto o segundo nasce de um processo participativo. De um modo genérico, o que se quer com a definição da visão é definir onde a empresa quer chegar e o como se espera que ela seja.

Para se definir a *Visão* deve-se primordialmente consideradas as tendências futuras. Deve ser explicitada de forma clara e inspiradora, levando a equipe a concentrar todos os recursos na efetivação do futuro visualizado.

Para que se assegure que a *Visão* está claramente definida é necessário que se respondam as seguintes perguntas:

- A *Visão* fará as pessoas se moverem naquela direção?
- As pessoas continuarão a se mover mesmo sem os líderes atuais?
- A *Visão* irá criar o nível necessário de comprometimento da equipe?

Segundo Vasconcellos (2001, p. 231) pesquisas demonstram que só 1% do sucesso depende da *Visão*, enquanto 99% dependem da adesão da equipe que a *Visão* consegue gerar. Para isso a *Visão* deve funcionar como uma espécie de Desafio Estratégico, que irá mobilizar talentos, competências e recursos. Contudo é imprescindível, que a *Visão* este amparada por um senso estratégico, para que não haja apenas vontade, mas sim praticidade para fazer acontecer.

As seguintes características são sugeridas por Vasconcellos (2001, p. 233) para se definir a *Missão*:

- Focalizada no futuro;
- Ágil;

- Modifica-se diante de novos desafios;
- É o aonde a empresa vai;
- Orienta a estratégia;
- Energiza a empresa;
- É aquilo que se deseja ser;
- É desafiadora.

Vasconcellos (2001, p.233) dá algumas dicas para o sucesso desta etapa:

- Motivar os funcionários;
- Ser criativo na declaração da *Visão*;
- Explicitar;
- Divulgar;
- Fazer com que todos se comprometam;
- A *Visão* deve ser flexível para que possa se ajustar ao ambiente;
- Persistir.

Um exemplo de *Visão* no setor varejista é o da Wal-Mart:

“Dar às pessoas comuns a chance de comprar as mesmas coisas que as pessoas ricas compram.”

6° Passo: Definir os *Objetivos* da empresa

Vasconcellos (2001, p. 268) conceitua *Objetivos* como:

“Resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua *Visão* sendo competitiva no ambiente atual e no futuro.”

Os *Objetivos* devem ter as seguintes características:

- Ser desafiantes, porém viáveis;
- Ter prazo definido;
- Ser mensuráveis;
- Ser coerentes entre si.

São 4 etapas necessárias para a definição dos *Objetivos* da empresa:

1ª Etapa: Definir o horizonte dos *Objetivos*

Os *Objetivos*, tal qual a *Análise do Ambiente* deve delimitar limites, podendo ter um horizonte menor.

2ª Etapa: Escolher *Temas*

Deve-se escolher os *Temas* mais pertinentes a empresa. Considerando as tendências para o século XXI, Vasconcellos (2001, p. 270) sugere os seguintes *Temas* para definir *Objetivos*:

- Crescimento;
- Participação de Mercado;
- Produtividade;
- Qualidade;
- Inovação;
- Resultado econômico financeiro.

Não sendo necessário que as empresas definam *Objetivos* para todos estes *Temas*, pois, principalmente se tratando de pequenas empresa torna-se inviável a obtenção de informações acerca de todos estes *Temas*.

Vasconcellos cita ainda o *Balanced Score Card*, que é uma ferramenta que complementa os indicadores financeiros tradicionais, mensurando o desempenho empresarial a partir de novas perspectivas:

- Clientes;
- Processos Internos;
- Aprendizado.

3ª Etapa: Definir os *Indicadores de desempenho*

Os *Indicadores de desempenho* são definidos com base nos *Temas*, e avaliam os resultados alcançados. Alguns exemplos de *Indicadores de desempenho* para o varejo referentes aos seus *Temas* podem ser descritos na figura 4.5:

Tema	Indicadores de desempenho
<i>Crescimento</i>	Pode ser medido pelo faturamento, em dólares, reais ou em unidades vendidas.
<i>Participação de mercado</i>	É medido pelo faturamento da empresa em relação ao faturamento do setor. É inviável para o pequeno varejo.
<i>Produtividade</i>	Vendas por m ² .
<i>Qualidade</i>	Satisfação da equipe e satisfação do cliente.
<i>Inovação</i>	Percentual do faturamento aplicado em novas tecnologias.
<i>Resultado Econômico-financeiro</i>	a) Lucro Líquido: Receita Líquida; b) Lucro Líquido: Patrimônio Líquido; c) Receita Líquida: Patrimônio Líquido;

Figura 4.5. *Indicadores de desempenho* referentes aos *Temas* (Vasconcello, p. 270).

4ª Etapa: Preencher o *Painel de Controle dos Objetivos*

Vasconcellos (2001, p. 273) sugere o preenchimento de um painel de controle para melhor organizar, facilitando a sua visualização e controle, os *temas, indicadores de desempenho* e horizonte dos *Objetivos*, conforme Anexo 2.

4.2.1. Criar as *Estratégias*

Porter (1991) descreve uma metodologia para a criação de estratégia específicas para cada negócio, para que ocupem uma posição distinta no mercado, e que ele denomina *Estratégia Genéricas*. A metodologia de Porter, pela sua simplicidade e fácil entendimento é recomendada para aplicação em empresas de qualquer porte.

Porter afirmou que existem apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação, que combinadas com mais uma, o “escopo” de uma determinada empresa (a gama de segmentos de mercado visados) produzem três estratégias genéricas. (MINTZBERG, 2000, p. 83).

As estratégias genéricas são as seguintes:

- *Liderança em Custo*: produtos de baixo custo;
- *Diferenciação*: envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, A empresa pode oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas, que são fatores que podem justificar um preço mais alto;
- *Foco*: esta estratégia procura atender segmentos de mercado estreitos.

A escolha de cada tipo de estratégia, está fortemente embasado na determinação dos FVC, haja vista, a posição de destaque que esta etapa ocupa no modelo. Portanto, o conceito de *Estratégia* proposto neste trabalho, está diretamente relacionado a etapa de *Análise dos FVC*, esta etapa deve ser realizada o mais detalhada e coerente possível.

4.2.2. Definir os Recursos

Definir recursos não se trata de preparar orçamentos detalhados, mas sim de trabalhar com números redondos, que permitam analisar a viabilidade dos *Objetivos* e *Estratégias* propostos. Para tal, sugere-se responder as seguintes questões:

- Quanto custa implantar o FVC;
- Existe ou pode-se captar estes recursos.

Como este é um processo contínuo, ferramentas como o fluxo de caixa podem permitir a mensuração dos recursos necessários. Bem como, a *Análise dos FVC* indica os Recursos Humanos necessários.

4.3. 2ª etapa do modelo – Tradeoff

As “escolhas” são originárias das *Estratégias* e dependem dos *Recursos*, desta forma faz-se necessário a criação de um mecanismo de priorização das *Estratégias*.

Decidir entre vários FVC é uma das etapas básicas para este modelo, sendo que normalmente o processo decisório significa optar por diversas alternativas viáveis oferecidas. Todos os FVC influenciam uma decisão, sendo que estes fatores englobam os aspectos mais diferenciados do negócio, muitos dos quais intangíveis ou difíceis de medir.

Considerada a complexidade do processo decisório, e a importância das decisões estratégicas, parece lógico aplicar uma modelagem para tentar balancear, de modo racional e compreensível os vários FVC. Esta modelagem se caracteriza como um método chamado “Apoio à Decisão Multicritério”. Sua intenção é levar à melhor seleção entre as alternativas existentes, ponderando todos os FVC e *Recursos*, buscando conduzir a decisão que permita obter os melhores resultados.

O Processo ou Método de Análise Hierárquico (AHP – Analytic Hierarchic Process), foi escolhido por se tratar de um método objetivo e viável para empresas de pequeno porte. Este método, porém foi adaptado para o modelo aqui desenvolvido. Ele se baseia no estabelecimento de comparações par-a-par entre critérios/atributos considerando características objetivas e subjetivas, segundo uma escala absoluta de valores.

Este modelo deve “incluir e medir todos os fatores importantes, qualitativa e quantitativamente mensuráveis, sejam eles tangíveis ou intangíveis”. Basicamente, o modelo trata da “decomposição por hierarquias e síntese pela identificação de relações através de escolha consciente”. Visa a obtenção de escalas de medidas para fenômenos desestruturados nas atividades gerenciais, usando julgamentos comparativos de pares de fatores,

O método proposto tenta responder duas questões:

- Como estruturar hierarquicamente as funções de um sistema?
- Como medir os impactos de cada elemento na hierarquia?

O método da análise hierárquica trabalha com autovalores nas comparações paritárias, permitindo que seja ajustada “uma escala numérica, em especial em áreas novas em que medidas e comparações qualitativas sejam ainda inexistentes”.

Após a hierarquização do problema, inicia-se a fase de avaliação com a comparação par a par, entre os atributos, e também entre as alternativas. Por meio desta comparação serão determinadas as importâncias relativas de cada atributo e alternativa, também conhecidas como pesos, sugere-se atribuir pontos a cada FVC e atribuir o custos para cada um deles, em seguida colocando os valores em um gráfico.

Primeiramente sugere-se usar os FVC mais importantes, fazendo uma lista também com as ações relativas a cada um destes FVC. Atribuindo-se a seguir uma letra a cada uma destas ações. Para que as ações sejam priorizadas é necessário determinar o Grau de Importância de cada uma delas, para isso utiliza-se um Método de Avaliação Numérica Funcional, como por exemplo um *Diagrama de Mudge*.

Este método visa determinar uma hierarquia entre as ações. Ele se baseia para isto numa análise comparativa entre as Ações, duas a duas, até que todas sejam comparadas entre si. A pergunta utilizada para isto é: A ação A é mais importante que a B? E assim por diante. E quanto mais importante? Para isto foram atribuídos pesos conforme mostra o Diagrama de Mudge no anexo 3.

Em seguida é preciso determinar os custos para cada ação. Tanto os custos, como o Grau de Importância devem ser expressos em percentual para posterior comparação, conforme demonstrado no gráfico do tipo *Compare*, exemplificado na figura 4.6:

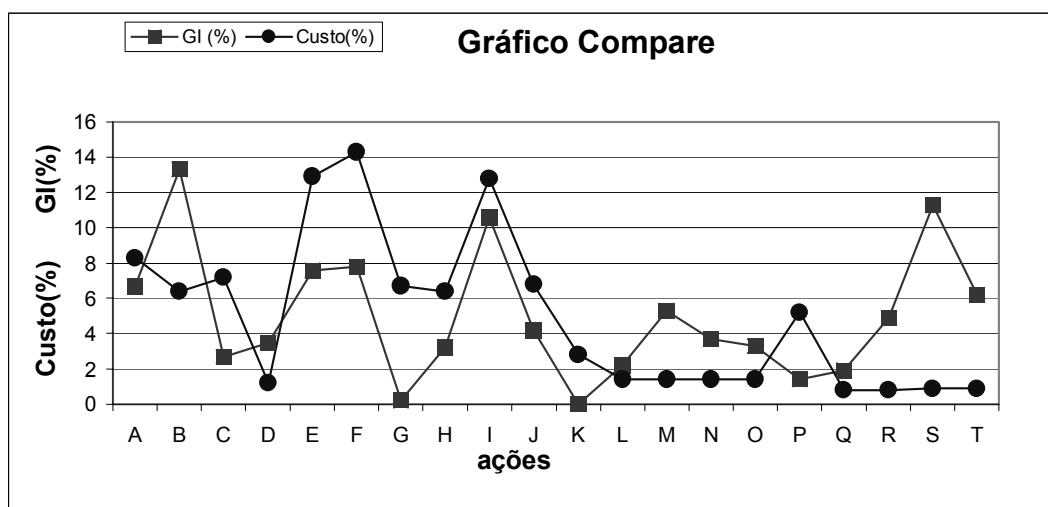


Figura 4.6. Gráfico Comparativo – Grau de Importância x custo.

A análise do gráfico *Compare* é aqui sugerida, uma vez que mostra a relação entre o custo e o Grau de Importância de um FVC. Possibilitando assim tomar uma decisão a mais acertada possível.

É importante ressaltar, que este tipo de análise deve estar fortemente embasado em informações oriundas dos mecanismos de *feedback*.

4.4. 3ª etapa do modelo – Análise dos FVC

A *Análise dos FVC* pode ser realizada com uma pesquisa semi-estruturada ou reuniões com os responsáveis pela direção da empresa.

Para auxiliar na consecução desta etapa foi redigida no próximo capítulo (Capítulo 5) a descrição de todos os FVC encontrados no decorrer deste trabalho. Desta maneira, estes FVC servem de guia para as empresas que buscam a VCS (Vantagem Competitiva Sustentável). Contudo, devido a dinâmica e a complexidade do setor e ao surgimento de novos conceitos, esta lista pode estar incompleta. Sigere-se que, a partir da descoberta de outros FVC estes também sejam considerados nesta etapa.

4.5. 4ª etapa do modelo – *Feedback*

Baseado no modelo de Rank (2001), pode-se transferir para esta etapa para o conceito defendido por Rank, o da criação de um SIM (Sistema de Informação de *Marketing*).

É importante que os sistema de informações (mecanismo de *feedback*) proposto neste trabalho esteja mais voltado para informações acerca dos FVC, configurando-se assim, em um SIFVC (Sistema de Informações dos Fatores de Vantagem Competitiva). Uma vez que, entende-se que os FVC, por proporcionar uma visão sistêmica do negócio, sejam mais abrangentes do que o conceito de *marketing*.

Para Rank (2001, p. 90) criar um SIM é adotar uma cultura de busca, registro e utilização da informação a fim de obter bases concretas para a tomada de decisão. É preciso, primeiramente, que o proprietário-dirigente acredite nela e passe a trabalhar junto aos seus funcionários para conseguir sua adesão, pois tomar decisões baseadas no empirismo não é mais suficiente.

É preciso dispor de histórico. Esse histórico é composto pelas ações empreendidas pela empresa e por outras empresas, e necessita estar registrado a fim de proporcionar consultas futuras, o que compreende a criação de um banco de dados.

As informações necessárias ao aprendizado estão em todos os lugares:

- contabilidade interna – dados como contas a pagar, lucratividade, investimento, fluxo de caixa, compras realizadas, vendas por área, vendedores e clientes podem fornecer importantes informações;
- inteligência de marketing – informações obtidas através de jornais, revistas, relatórios, palestras, congressos, exposições, bibliotecas, cursos, feiras, vendedores, grupos profissionais, informalmente, relatórios do governo, bandos de dados computadorizados etc;
- pesquisas de marketing – realizadas com clientes e com não clientes ;

- outras empresas – através de *benchmarking* – ler a respeito de outras organizações, visitar ou telefonar para elas;
- os próprios empregados – muitas vezes as informações com empregados são desprezadas, e, portanto, devem ocorrer reuniões periódicas em função do conhecimento que eles detêm.

O primeiro passo seria reunir os próprios funcionários periodicamente a fim de trocar informações com eles. Em seguida consultar os registros internos e criar controles para os dados importantes ainda não registrados com o objetivo de criar um histórico das informações relevantes ao negócio. É essencial nesta etapa, criar controles não excessivamente burocráticos e sim fáceis e simples de manter. (RANK, 2001, p. 71).

Deve-se pesquisar junto a associações de classe, revista do setor, jornais, *Internet*, ouvir rádio, ver televisão, enfim, estar sempre atento à qualquer informação relativa ao tipo de negócio em questão.

Todas as informações são importantes, mas a mais relevante é a colhida diretamente dos clientes da empresa. Por isso, devem ser organizadas pesquisas periódicas a fim de monitorar sua satisfação. Essa pesquisa deve ser planejada de acordo com a *Análise dos FVC* e pode ser realizada por um funcionário na saída da loja, ou no caixa. As informações a serem coletadas devem estar relacionadas aos FVC analisados.

Para pequenas empresas sugere-se que o banco de dados pode compreender desde a implantação de um fichário de clientes, arquivos de planilhas de cálculo ou até processadores de texto, sistemas próprios criados especificamente para a empresa ou sistemas mais sofisticados disponíveis no mercado. É essencial que o método, seja ele qual for, surta o efeito esperado pela empresa e seja, ao mesmo tempo, compatível com o seu nível de conhecimento, estrutura e capital.

É necessário também proporcionar recursos para que os dados sejam analisados quando à qualidade e credibilidade, transformados em quadros e gráficos, condensados e disseminados ou seja, proporcionar as informações adequadas a

cada um dos funcionários, de acordo com as suas necessidades a fim de facilitar a tomada de decisão e a realização de suas tarefas.

No Sistema podem ser registrados os dados obtidos na avaliação do ambiente, da empresa, os resultados de pesquisas com clientes, o resultado das ações de *benchmarking* realizadas, os dados internos sobre vendas, faturamento, pagamentos, enfim, todos os dados importantes. É de suma importância que todos os integrantes da organização tenham acesso às informações que lhes sejam úteis e que realmente utilizem-nas.

Todos os integrantes da organização devem ser responsáveis pela alimentação do Sistema. O desafio consiste em manter as informações atualizadas, pois é dessa premissa que dependerá a eficácia das decisões – dados condizentes com a realidade.

CAPÍTULO 5 – FATORES DE VANTAGEM COMPETITIVA NO VAREJO

5.1. Os principais fatores de vantagem competitiva no varejo

Uma das principais perguntas deste trabalho é: O que são Fatores de Vantagem Competitiva (FVC)? Pode-se agora responder este conceito como:

FVC são, capacidades, comprometimentos, inovações, melhorias, ferramentas, funções, métodos e/ou quaisquer outros meios implícitos ou explícitos que adequados a uma estratégia, dispendo de recursos e implementados de acordo com esta estratégia, seu somatório e encaixe possibilite um desempenho superior em relação aos concorrentes no setor.

O somatório e o encaixe destes fatores deverá levar à sustentabilidade neste setor, conforme foi demonstrado pelo modelo prescrito.

O modelo (figura 4.1.), mostra uma forma dinâmica para tratar a Vantagem Competitiva Sustentável (VCS) e se propõe a explicar como os FVC surgem e como devem ser desenvolvidos para fazer emergir esta vantagem.

Apesar da importância do “somatório” dos FVC pode-se ir mais além, a prática demonstra e a teoria do caos explica que FVC isolados também podem determinar o sucesso ou o fracasso. Devido a isto, o profundo conhecimento do negócio é fundamental para se identificar e implementar todos os possíveis FVC, visto que a falta de algum deles poderá trazer prejuízos a empresa.

Porém a pergunta principal que se faz é: Quais são os FVC?

Buscou-se no decorrer da pesquisa bibliográfica reconhecer FVC que pudessem ser aproveitados no varejo, seja para o desenvolvimento de novos tipos de propriedade de sistema varejista ou incrementação dos já existentes.

Para uma melhor organização e compreensão os fatores foram classificados em três tipos primários:

1. FATORES ESTRATÉGICOS;
2. FATORES OPERACIONAIS;
3. FATORES INTRÍNSECOS.

Embora estes fatores muitas vezes possam relacionar-se e confundir-se, foram assim classificados devido a observação de uma maior identidade entre estes fatores primários e aqueles que os complementam.

Desta forma, os Fatores Estratégicos são mais relacionados ao processo estratégico em si. Os Fatores Operacionais aos mecanismos ou ferramental que permite um bom gerenciamento das atividades e sua execução realizada com qualidade e eficiência. Os fatores intrínsecos são relacionados a características peculiares e que geralmente têm origem endógena. Pode-se assim resumi-los:

Fatores Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizagem; - Concentração das forças e recursos; - Diferenciação; - Encaixe entre as atividades; - Estratégia; - Foco, enfoque, segmentação ou nicho; - Localização; - Mix de produtos e disponibilidade; - Posição; - Preço; - Sinergia entre os participantes.
Fatores Operacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Custos; - Escala; - Flexibilidade; - Inovação tecnológica e melhoria contínua; - Inter-relações; - Mecanismos de <i>feedback</i>; - Propaganda, promoção, publicidade e <i>marketing</i>; - Recursos, capacidades e ativos.
Fatores Intrínsecos	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso a mercados, insumos e <i>know-how</i>; - Barreiras à entrada e à saída; - Competência do administrador; - Criatividade; - Experiência; - Fatores intangíveis; - Marca; - Oportunidade; - Poder de barganha; - Valor agregado; - Competências distintivas de marketing;

Figura 5.1: Fatores de Vantagem Competitiva.

5.1.1. Fatores Estratégicos

- **Aprendizagem**

A aprendizagem necessita de tempo para que o resultado apareça. Entretanto, há uma maior alavancagem dos efeitos da aprendizagem com o aumento da escala. No caso do varejo poderia ser a escala de propaganda, de vendas, de negociações, de logística externa, de cobrança, enfim, todo incremento em qualquer atividade da empresa gera um aumento percentual equivalente na aprendizagem. O *know-how* é um atributo observado no *franchising*, atribuindo-se muito de seu sucesso estar embasado na aprendizagem, e aliada a uma maior escala em seu sistema administrativo. Esta última devido ao número de unidades sob o mesmo controle.

O aprendizado não é exclusivamente emergente, podendo existir uma metodologia para otimizá-lo. Geralmente ele é o acúmulo de pequenos aperfeiçoamentos ao longo do tempo, mas, também pode ser acelerado com o estabelecimento de metas.

A aprendizagem aumenta a eficiência dos custos, diminuindo todos os tipos de custos, desde projetos e construção de pontos de venda até a otimização das atividades em geral.

Outro ponto, referente à aprendizagem é o que Porter (1989, p. 67) denomina de “vazamentos”, que ocorrem quando informações da saem da empresa. Assim, o índice de vazamentos também determina a vantagem competitiva relacionada a aprendizagem. Daí a importância que o franqueador dá a manutenção do sigilo do Manual do Franqueado através de cláusulas contratuais rigorosas.

- **Concentração das forças e dos recursos**

Concentrar forças e recursos significa orientar os *tradeoff's* frente a atual configuração dinâmica e complexa do comércio varejista, com o objetivo de não alocar esforços e recursos em atividades que não gerem resultados, e sim naqueles que estejam adequados a uma estratégia.

A vantagem competitiva, definida por Porter (1989), discrimina diferentes tipos de estratégias genéricas (custo e diferenciação), mostrando a necessidade de se reconhecer todas as atividades de valor. Adequando-as a uma estratégia com o intuito de direcionar os recursos para o estabelecimento coerente das atividades fundamentais a serem executadas.

- **Diferenciação**

Produtos e serviços únicos, aliados com a marca, *know-how*, propaganda, experiência, entre outras peculiaridades na prestação do serviço podem auxiliar na diferenciação, mas muitas vezes não satisfazem as expectativas do cliente. Pois, geralmente tornam a empresa diferente, mas não diferenciada a ponto de gerar uma singularidade que os consumidores valorizam, haja vista a forma limitada como este conceito é entendido.

“A singularidade não resulta em diferenciação, a menos que seja de valor para o comprador.” (PORTER, 1989, p. 121).

Segundo Porter (1989, p. 113) a diferenciação é proveniente das atividades que uma empresa executa e do modo como afetam o comprador. Ela surge da cadeia ou do sistema de valores da empresa. Logo, qualquer atividade de valor constitui uma fonte potencial de singularidade e desta forma repercute seus efeitos em quaisquer outras atividades.

O estabelecimento de padrões de operacionalização, o treinamento, a conveniência a disponibilização de material publicitário são fatores que aumentam a diferenciação e que fazem parte da política do *franchising*. Evitando eventuais frustrações, aborrecimentos e esforço; e elevando o nível de satisfação do comprador para atender suas necessidades.

Outras políticas que resultam em singularidade podem ser: as características dos produtos, os serviços (por exemplo, crédito, entrega ou garantia); os índices de gasto com publicidade, com a tecnologia envolvida e com o treinamento.

O status e o prestígio também são necessidades importantes. Neste sentido, a marca, a imagem, a apresentação, a localização e a publicidade são alguns dos diferenciais importantes.

Os elos com fornecedores, e dentro da cadeia de valores, são fundamentais para a singularidade, uma vez que o modo como é executada uma atividade afeta o desempenho de outra. Por exemplo, os elos com fornecedores podem diminuir o tempo para o lançamento de uma promoção, o volume de estoques, o lançamento de novos produtos e agilizar o processo de *feedback*, desta forma auxiliando nos esforços de vendas.

Outros fatores de vantagem competitiva que estão intimamente relacionados com a diferenciação são:

- *Oportunidade*: ser o primeiro a adotar uma imagem ou linha de produtos;
- *Localização*: localização mais conveniente;
- *Aprendizagem e vazamento*: a singularidade de uma atividade pode ser o resultado da aprendizagem para executá-la da melhor maneira. Segundo Porter (1989, p. 117), para que a diferenciação seja sustentável é necessário dispor de uma aprendizagem patenteada, isto impossibilita que vazamentos acabem com ela. No *franchising*, o manual do franqueado é exemplo de uma ferramenta que agiliza o aprendizado;
- *Integração*: a tecnologia da informação já possibilita a integração entre fornecedores e outros canais, aumentando assim as possibilidades de diferenciar-se através da ampliação de suas atividades de valor;
- *Escala*: o número de lojas pode tornar um serviço mais conveniente de diversas formas, uma delas, como no caso do *franchising*, é tornar o atendimento mais padronizado, conseqüentemente mais confiável em qualquer loja de uma mesma rede. Isto é, o cliente recebe o mesmo serviço onde quer que se encontre.

O custo da diferenciação também deve ser equacionado, de forma que o preço-prêmio pago pela diferenciação deve ultrapassar o seu custo. Na maioria das vezes a busca da diferenciação envolve maiores custos, porém, pode ocorrer que haja uma vantagem de custo a partir da diferenciação. Como, por exemplo, um sistema automatizado de controle de estoque pode agilizar o processo de atendimento (diferenciação) ao mesmo tempo em que reduz custos.

- **Encaixe entre as atividades**

Todas as atividades que a empresa executa devem se encaixar entre si e entre a cadeia de valor do sistema na qual está inserida para formar os elos que otimizam e coordenam as atividades. A Cadeia de Valor de Porter é uma ferramenta eficaz para o entendimento deste fator, sendo ela uma coleção de atividades interdependentes. Estes elos são muitas vezes numerosos. Alguns são óbvios, por exemplo, práticas de aquisição quase sempre afetam a qualidade do produto.

Porter (1989, p. 45) descreve que uma boa coordenação dos elos entre as atividades, bem como dos *tradeoff's* relacionados podem reduzir custos. Por exemplo, o nível de estoque da empresa, com um sistema de entrada de pedidos interativo pode reduzir o tempo das vendas; entregas freqüentes de fornecedores podem reduzir o estoque e as contas a receber.

Porter (1989, p. 45) salienta ainda, que o custo ou o desempenho das atividades diretas é melhorado através de maiores esforços em atividades indiretas. E que, custos mais elevados na organização de fabricação, por exemplo, podem resultar em custos mais baixos nas organizações de vendas ou de serviços. Bem como a maneira que os fornecedores executam as atividades dentro da cadeia de valores. Estes fatos descrevem o que pode ser outra forma de obter vantagem competitiva no *franchising*. Via de regra o franqueado deverá receber todo o suporte relacionado às atividades indiretas, ficando ele responsável pelas atividades diretas. Estes elos são chamados de elos verticais, pois deve ocorrer uma interação entre as atividades do fornecedor (franqueador) e do canal (franqueado), bem como uma marca registrada comum pode ser compartilhada. De modo semelhante, os canais podem

desempenhar muitas outras funções, tal como *marketing* e assistência técnica. Com a formação destes elos, ambos são favorecidos, pelos múltiplos pontos de contato que se supõe existir. Assim, existem muitas opções relativas às atividades de valor que a própria empresa executa e as que ela compra, de forma que a administração dos elos com os fornecedores pode reduzir o custo total.

Cooperativas de varejistas também podem dispor de inter-relações a fim de reduzir custos e acentuar a diferenciação, através do compartilhamento de aquisição, de logística, de propaganda, e assim por diante.

Contudo, Porter (1989, p. 51-52) alerta para os custos provenientes do compartilhamento, que podem se configurar, dependendo do caso, em perdas. Para isto é necessário descrever as inter-relações entre as unidades empresariais e suas implicações.

Porter (1989, p. 46) descreve a difícil tarefa de determinar os elos, uma vez que muitas vezes eles são sutis. Determinando assim a necessidade de sistemas de informação, o que é impraticável para o varejista independente, restando-lhe desenvolver elos óbvios.

Porter (1989, p. 46) salienta ainda que, a administração de elos é uma tarefa mais complexa do que administrar as próprias atividades de valor. Devido à dificuldade para se reconhecer e administrar elos, a habilidade para fazê-lo, freqüentemente produz uma fonte sustentável de vantagem competitiva por si só, pois é sutil e de difícil percepção pelos concorrentes. Somente através de modernos sistemas de informação abrem-se novas possibilidades.

“Compartilhar e integrar têm, contudo, custos que podem anular seus benefícios.”
(PORTER, 1989, p. 49).

Com esta citação Porter indica a necessidade do bom senso, enfatizando a importância de que empresas independentes busquem outras formas de vantagem competitiva, como, por exemplo, estreitando seu escopo ou nicho de mercado.

- **Estratégia**

É fundamental a configuração de uma estratégia ideal, de uma forma deliberada e de preferência explícita. É ela que possibilitará as decisões de outros FVC.

Cunha Jr., Luce e Lund (2000, p. 235-236) enfatizam que, embora os modelos criados pelos estudiosos da estratégia, como Porter, Guemawat e Prahalad, possuam proposições diferenciadas, eles convergem para uma conclusão em comum:

“Organizações de varejo de sucesso empregam uma estratégia de marketing mix claramente definida e integrada, denotando-se a importância do planejamento e da adoção de estratégias de nível funcional de marketing.”

A pesquisa realizada por Cunha Jr., Luce e Lund (2000, p. 250) confirma que:

“a clara definição de estratégia é o primeiro passo rumo à criação de vantagens competitivas sustentáveis que possibilitarão a distinção da empresa no segmento de produto/mercado, protegendo-a das ameaças do contexto competitivo.”

Cunha Jr., Luce e Lund (2000, p. 250) constatam ainda que os varejistas que estabelecem estratégias funcionais de *marketing* possuem um maior número de competências distintivas. Diferenciando-se mais facilmente dos competidores, e conseqüentemente, auferindo resultados superiores. Mostrando assim, que as empresas que apenas reagem ao mercado (“a deriva”) possuem a pior performance. Desta maneira, concluem que, o sucesso das empresas é o reflexo direto de um processo de mapeamento competitivo, da identificação das variáveis externas e internas que influenciam a empresa. E, a utilização dessas informações para o desenvolvimento, implementação, análise e controle de estratégias, como base para a criação de vantagens competitivas sustentáveis.

Estes conceitos confirmam o que Porter (1989, p. 22) defende: A estruturação de um plano de negócios enfatizando custos e preços é incorreta. Em vez disso uma compreensão da estrutura industrial e da vantagem competitiva é o que determinará

a rentabilidade. Sendo assim, a estratégia de uma empresa é o caminho para a vantagem competitiva que determinará seu desempenho.

- **Foco, enfoque, segmentação e nicho**

Uma das formas de se diferenciar, de obter escala, concentrar forças e recursos, ocupar uma posição e intensificar o aprendizado é manter o foco, tal como em nichos de mercado, preço e produtos.

A segmentação é a chave para a análise de negócios, para o posicionamento estratégico e para a alocação de recursos. Ela identifica explicitamente o domínio de atuação da instituição, esclarecendo onde ela deve agir e onde ela não deve atuar. Levando em consideração a identificação das diferenças nas necessidades do consumidor. Faz-se, portanto a utilização dos mecanismos de *feedback*, permitindo a empresa identificar os segmentos e ajustá-los ao seu programa de *marketing*, bem como o conhecimento e controle dos atributos como os que seguem:

- Conhecimento dos clientes potenciais;
- Conhecimento das tendências do ramo de atividade;
- Conhecimento dos clientes atuais;
- Seleção dos produtos ou novas linhas de produtos;
- Habilidade em diferenciar o sortimento de produtos e de serviços das lojas;
- *Layout* da loja e apresentação do produto;
- Imagem da loja.

Os consumidores geralmente não são todos semelhantes, variando de acordo com: a demografia, os hábitos, o *status*, os contatos sociais, a idade, o nível de escolaridade, o tamanho da família, a localização, a cultura, o tamanho, a geração, a personalidade, a lealdade, a renda, entre outros. Enfim, uma série de características que diferenciam os consumidores, gerando uma variedade de maneiras para segmentá-los. Um segmento poderia também ser definido com base na variedade de produtos (segmentação na linha de produtos ou serviços), como: o tamanho físico, as características tecnológicas, a embalagem, o preço e o desempenho, sendo que, estes atributos podem estar inter-relacionados entre si. De uma forma geral, a

tendência da segmentação é focar diferenças observadas nas variedades de produtos (ou serviços) e nos consumidores.

Porter (1989, p. 13) define que se o segmento-alvo de um enfocador não for diferente de outros segmentos, então a estratégia de enfoque não terá êxito. Assim a estratégia de enfoque geralmente busca segmentos que não estão sendo bem servidos por concorrentes com alvos amplos em que o enfoque pode ser sustentável.

Haja vista, a grande variedade de formas para a segmentação, a identificação de uma nova forma de segmentação pode se constituir em grande vantagem.

Contudo, Porter (1989, p. 247) adverte, que as estratégias de enfoque por si só não são suficientes para obter vantagem competitiva. Os segmentos escolhidos devem envolver consumidores com necessidades diferentes ou exigir uma cadeia de valor diferente daquela que serve a outros segmentos.

- **Localização**

“As vantagens competitivas de uma localidade consistem na qualidade do ambiente que ela proporciona para a consecução de níveis elevados de produtividade.” (PORTER, 1999, p. 342).

A localização permite que os clientes potenciais possam ter rápido e fácil acesso em relação à concorrência, podendo estar relacionado à proximidade ou as facilidades de transporte, por exemplo. Souza (1999, p. 187) aponta que:

“a escolha de uma localização de um estabelecimento varejista é talvez a única e mais importante decisão de um empresário nos tempos modernos.”

A escolha da localização para uma loja envolve uma infinidade de fatores. Alguns, extremamente sutis, como exemplo, a adequação do tipo de produto ao clima de determinada região, dentre outros mais explícitos como o potencial de demanda. Porter (1989, p. 75) cita que a escolha da localização envolve *tradeoff's*, reduzindo

alguns custos e elevando outros, muitas vezes relacionados a economias de escala. Assim, as empresas podem auferir vantagem com a escolha correta ou mudança na sua localização. Contudo, no varejo para garantir uma boa localização é necessária uma “oportunidade” antecipada, de forma que o ponto pretendido esteja disponível. As vantagens de uma oportunidade antecipada podem ainda ser reforçadas por economias de escala e pelos efeitos do aprendizado.

- **Mix de produtos e disponibilidade**

A falta de um produto pode deixar consumidores potenciais frustrados, a menos que parta de uma decisão estratégica o não interesse em atender às necessidades de determinada classe de consumidores.

É necessário estar atento a um sortimento adequado de forma a atender às necessidades e anseios do consumidor.

- **Posição**

Envolve a análise de todo o ambiente externo e interno, no âmbito de uma estratégia bem definida, de forma a ocupar uma posição singular no mercado.

O estudo realizado por Cunha Jr., Luce e Lund (2000, p. 250) sugere que as empresas que “aprofundam” suas estratégias conseguem diferenciar-se mais facilmente no mercado. Possuem desempenho superior ao daquelas que não apresentam comprometimento com as estratégias propostas (“Em Cima do Muro”). Essa constatação evidencia que o processo estratégico vai além da simples seleção das estratégias, indicando que o comprometimento da organização com as mesmas é fator fundamental para a obtenção dos resultados esperados.

- **Preço**

Daud (1999, p. 230) cita uma pesquisa realizada, cujo resultado prevê que o principal motivo que levam as pessoas à compra é o preço, com 43-47% dos entrevistados.

O preço é definido não só com base nas estratégias (de baixo preço), mas também de uma série de fatores operacionais, e da relação entre os vários FVC.

Porter (1989, p. 148) salienta que, mesmo empresas diferenciadas serão abandonadas pelos compradores caso o preço atinja uma cifra demasiado alta.

- **Sinergia entre os participantes**

O conhecimento da Cadeia de Valor de Porter possibilita a visão da empresa atuando como um todo, em que as estratégias estão voltadas para os mesmos objetivos, possibilitam a redução de custos e a diferenciação.

Marques e Noronha(2001, p. 179), destacam a importância do elo existente entre varejistas e fornecedores, uma forma disto ocorrer é quando os fornecedores auxiliam o varejista a obter um melhor desempenho em determinada atividade. Por exemplo, no caso de uma empresa que distribui embalagens disponibilizar um mecanismo de reposição que minimize o uso de estoques, como um sistema just-in-time de mercadorias, ou fornecendo material de propaganda.

Uma outra sinergia importante é a que deve existir entre o varejista e seus clientes. Uma tendência recente é a fidelização dos clientes com o objetivo de aumentar esta sinergia.

5.1.2. Fatores Operacionais

- **Custos**

Envolve uma política de custos, bem como um custeio profissional e responsável. A avaliação correta dos custos, sua mensuração e classificação são atributos indispensáveis. As ferramentas que auxiliam o seu entendimento no campo da estratégia empresarial, como a Cadeia de Valor de Porter, buscam interpretar a origem e orientar para as soluções baseando-se na inter-relação entre os diversos condutores de custo. As economias de escala, procedimentos otimizados como

“aquisição”, por exemplo, e o monitoramento cuidadoso dos custos unitários e totais é fundamental. A curva da experiência é o ponto de partida para a diminuição dos custos. Mas, segundo Porter (1989, p. 57) ela ignora muitos dos condutores importantes do comportamento do custo e encobre relações importantes entre eles, tal como, o compartilhamento de custos com outras empresas.

Porter (1989, p. 15, 57) descreve que a redução de custos nem sempre envolve um sacrifício na diferenciação, sendo até mesmo vital para estratégias de diferenciação porque um diferenciador deve manter o custo próximo da concorrência. O uso de práticas mais eficientes, bem como novas tecnologias, além de aumentar a diferenciação, diminuem também os custos gerais. Porém, ele também enfatiza que uma empresa que busque uma liderança no custo deve dispor de sistemas de controle rígidos, de poucas despesas indiretas, da busca de economia de escala e dedicação à curva da aprendizagem.

Um fator importante de vantagem competitiva no *franchising* está provavelmente na inter-relação e compartilhamento de custos, tal como demonstra a figura 5.1. A figura 5.1. exemplifica parte do compartilhamento dos custos de um sistema de *franchising* fictício, onde a Gerência de RH provê treinamento e assistência a seleção; a Logística Externa trabalha no sentido de minimizar estoques e garantir a disponibilidade de mercadorias; e a função de *Marketing* e Vendas pode também ser compartilhada como, por exemplo, com os custos de Propaganda, Merchandising, Projeto de *Layout* e assim por diante.

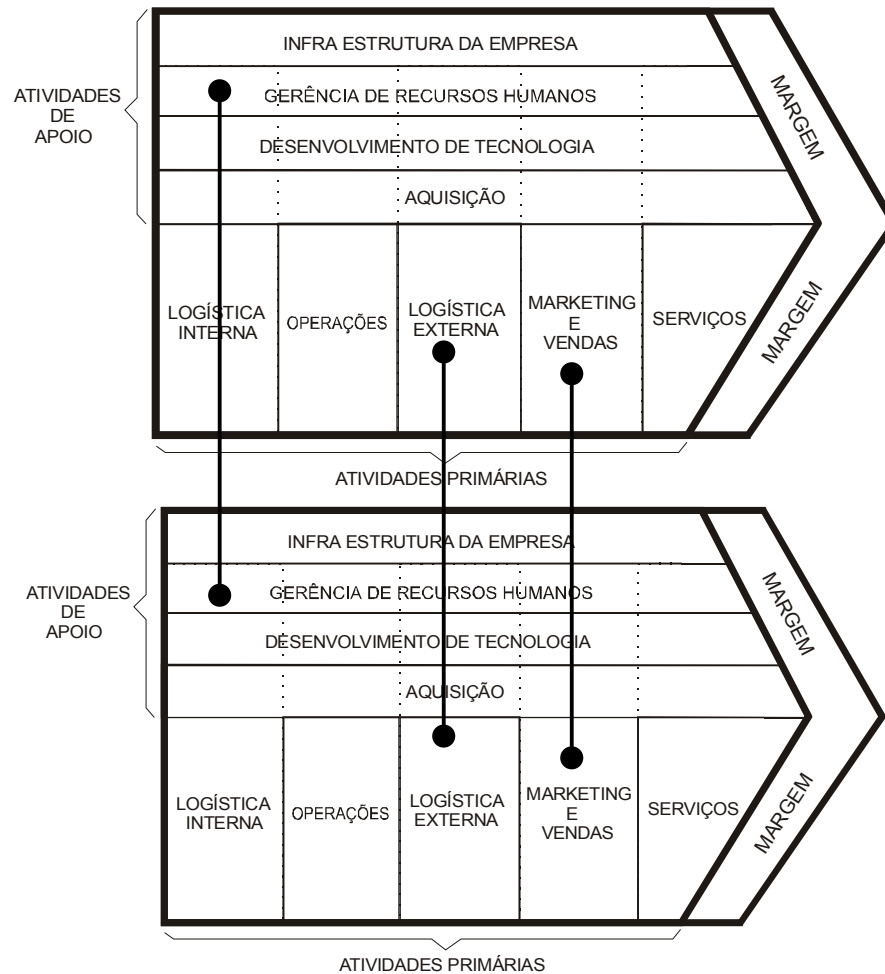


Figura 5.2: Exemplo de Inter-relações e Compartilhamento de custos entre cadeias de valor no Sistema de *Franchising* (PORTER, 1989).

Por outro lado, percebe-se, que muitos destes custos compartilhados no *franchising*, não são disponibilizados ao pequeno varejo independente.

“A vantagem de custo resulta se a empresa obtém um custo cumulativo da execução das atividades de valor mais baixo que o custo da concorrência”. (PORTER, 1989, p.59).

Outro fator que determina os custos é citado por Porter (1989, p. 68), como o “Padrão de Utilização da capacidade”, tendo em vista que os custos fixos das atividades irão declinar à medida que há um aumento da utilização e vice-versa.

Este conceito pode ser particularmente importante no varejo, principalmente nos modernos *shopping centers* onde os custos de locação são baseados no metro

quadrado. Assim, mecanismos para manter estoques reduzidos e *layout* funcional são necessidades reais. Desta forma, no pequeno varejo independente a minimização dos custos fixos também representa um FVC.

- **Escala**

Está relacionada com o aumento das vendas, do aprendizado, com os recursos, capacidades e ativos. O aumento das campanhas de *marketing*, da produtividade, das compras, das vendas, do poder de barganha com fornecedores em preço, do prazo e da qualidade. O aumento da escala repercute em um aumento equivalente no aprendizado, deste modo sendo FVC complementares.

A importância das economias de escala tem se mostrado crescente na atividade de comercialização de bens e serviços, uma vez que conferem melhor posição de barganha para quem as pratica; possibilitam diluir despesas e operar com margens de lucratividade por produto mais competitiva. (NEVES, 1997, p. 58).

Uma comparação interessante é a feita entre o *franchising* e cooperativas de varejistas. As economias de escala oriundas da aquisição configuraram em estratégia básica para as cooperativas. Enquanto no *franchising*, apesar da existência deste fator, não é totalmente certo que ele se configure em uma vantagem para o franqueado. O franqueado atua como um varejista independente, estando à mercê do poder do franqueador. Desta forma não conseguindo exercer nenhum poder de negociação sobre o franqueador, a menos que existam mecanismos preventivos para este risco. Estes podem ser, um conselho de franqueados ou cláusulas específicas de contrato para o repasse da minimização dos custos com o aumento da escala. Este último provavelmente não é sequer cogitado pelos interesses dos franqueadores. Para que isto ocorresse de fato, seria necessário o conhecimento dos custos do franqueador, o que é praticamente inviável.

No caso das cooperativas de varejistas, é necessário estar atento as políticas de aquisição, com o objetivo de influenciar a negociação. Para tal, Porter (1989, p. 97) destaca uma série de medidas específicas para intensificar o poder de negociação com os fornecedores:

- Aumentar poder de negociação nas compras, mantendo o número de fontes suficiente para garantir a concorrência, mas suficientemente pequeno para ser um comprador importante para cada fonte;
- Selecionar fornecedores especialmente competitivos entre si, e dividir compras com eles;
- Variar a proporção de negócio concedida a fornecedores no decorrer do tempo, a fim de garantir que eles não o considerem uma concessão de direito;
- Solicitar propostas ocasionais a novos fornecedores, tanto para testar preços de mercado como para reunir inteligência tecnológica;
- Intensificar a influência da escala das compras através de contratos baseados no volume anual com entregas em fases, ao invés de fazer compras menores freqüentes;
- Apontar executivos de compras de alta qualidade para permitir práticas mais sofisticadas de compras;
- Investir em informações para compreender melhor as condições do mercado e os custos dos fornecedores;
- Práticas de compras devem ainda: promover a redução dos custos dos fornecedores; ajudar os fornecedores quando necessário com o desenvolvimento de tecnologia; e encorajar práticas dos fornecedores que reduzam o custo da empresa por meio de elos.
- **Flexibilidade**

Mudanças rápidas exigem respostas rápidas. Podendo ser alcançada com um melhor fluxo de informações, aprendizado, melhores métodos e técnicas de gestão.

Para Sproesser (1999, p. 29), outros fatores que auxiliam no aumento da flexibilidade podem ser a terceirização ou estabelecimento de alianças estratégicas, para atividades a montante, como o transporte de mercadorias e a propaganda. Estes estão se tornando cada vez mais freqüentes entre os varejistas.

Neves (1997, p. 70) lembra que, a flexibilidade não reside somente na capacidade de se mobilizar prontamente para disponibilizar produtos. Mas também em se estar atento a sinais de necessidade de mudança e na disposição de adotar procedimentos, métodos e ações que reflitam a consciência destes sinais. Devendo haver disposição para sistematicamente repensar o negócio e suas características. Revendo objetivos para se mover na direção correta. Mudando o que for necessário, seja na estrutura, seja na forma de fazer as coisas. Neste sentido, mecanismos *feedback* são importantes como ferramentas de apoio à flexibilidade.

Em épocas de menor demanda, ou, a venda de produtos sazonais, são situações que envolvem a necessidade de adequar-se. Para isto é necessário que ocorram mudanças, que podem acontecer de várias formas, como: aumentar o *mix* de produtos, reduzir preços, seleção de compradores com demanda mais estável, diminuir custos e assim por diante.

- **Inovação tecnológica e melhoria contínua**

A inovação tecnológica e a consolidação das tecnologias são hoje ferramentas indispensáveis para qualquer tipo de negócio. Atuando em toda a estrutura das organizações. O seu acompanhamento e implementação, baseado nas escolhas corretas, é muito importante para o aumento da produtividade e da qualidade.

Em estudos recentes sobre 18 empresas norte-americanas bem-sucedidas ao longo do tempo, Loeb (Batterman, 1998) concluiu que a característica comum, presente em todas as empresas pesquisadas, era a habilidade de promover inovações. A inovação pode significar desde avanço tecnológico até o conceito mais amplo de melhoria contínua, podendo acontecer desde o desenvolvimento de novos produtos e serviços até a promoção de melhoria contínua e inovação dos processos de vendas, entrega, transporte, logística. Para Drucker (1996) organizações inovadoras são aquelas que promovem um processo de inovação sistemática, consistindo na busca, intencional e organizada, de mudanças e na análise das oportunidades que tais mudanças poderiam oferecer para inovações econômicas e sociais... o autor observa ainda que as empresas que têm sucesso, possuem uma

administração voltada para a inovação, que é complexa, mas vital para o sucesso da organização...“Porter (1991) refere-se a dois tipos básicos de inovação que alteram a dinâmica de competição do mercado: inovação no *marketing* e inovações no processo (que são provenientes das mudanças na forma como o produto é feito ou que o serviço é fornecido). Já as inovações no *marketing* incluem, principalmente no varejo, as mudanças nos produtos e/ou serviços que uma empresa desenvolve, como também as inovações na comunicação visual, na ambientação das lojas, etc. No varejo, as inovações no processo são aquelas que modificam os processos de operacionalização das lojas, seja por meio de novos métodos de gestão de informações, de pessoas, de logística e distribuição de mercadorias, seja por outros processos que visem aumentar a produtividade e eficiência no varejo. (FEITOSA e JORGE NETO, 2001, p. 97-98).

Em seu estudo Feitosa e Jorge Neto (2001, p. 107) concluem que a inovação possui uma relação direta e positiva com o desempenho, possibilitando assim afirmar que, as empresas mais inovadoras obtêm melhor desempenho.

Uma das principais características da inovação no varejo é tornar o produto mais facilmente acessível ao consumidor, o que muitas vezes se traduz em aumentar a conveniência para ele. As vantagens advindas do conceito de “conveniência” vêm a cada dia se consolidando no atual cenário varejista.

A inovação tecnológica atua no sentido de diminuir custos e também na diferenciação, difundindo-se por toda a cadeia de valor. Conforme Porter (1989, p.156) a aquisição envolve procedimentos e tecnologias para colocar pedidos e para fazer a inter-relação com fornecedores. A gerência de recursos humanos conta com tecnologia para motivação e treinamento; a infra-estrutura conta com automação de escritório; e assim por diante. Neste sentido a tecnologia da informação é particularmente importante, pois sistemas de informação são empregados em programação, controle, avaliação e outras atividades. Segundo Porter (1989, p. 157-158), a tecnologia que pode ser aplicada a uma atividade de valor geralmente é o resultado de outros fatores, como escala, oportunidade ou inter-relações com fornecedores. Para que uma empresa consiga dispor de tecnologia capaz de melhorar a forma de executar suas atividades, em relação aos concorrentes, é necessário dispor de outros fatores.

No caso do *franchising*, em que o fornecimento de tecnologias de gestão se dá através do licenciamento. A inter-relação natural (franqueado x franqueador) já é

motivo suficiente para o desenvolvimento de sistemas de informação. Melhorando a performance e a manutenção dos padrões necessários, tal como já vem ocorrendo com as principais marcas nacionais.

Por outro lado, devido à disseminação acelerada de novas tecnologias, existe a possibilidade de que varejistas independentes encontrem formas totalmente novas de buscar vantagem competitiva baseando-se nas tecnologias existentes.

Os aperfeiçoamentos no processo, no atendimento, no *layout*, entre outros, podem reduzir custos com o aumento das economias de escala, redução de insumos e de mão de obra. O desenvolvimento tecnológico pode aumentar o controle, programação mais confiável, diminuir tempo de pedidos, entregas e estoques e outras dimensões que elevam o valor para o consumidor através da diferenciação.

A inovação tecnológica assume um papel importante na vantagem competitiva do varejo. Mudanças comuns, no modo que uma empresa executa atividades ou combina tecnologias, podem aumentar ou diminuir a vantagem competitiva.

O *franchising* disponibiliza acesso à tecnologia para os empreendedores que, sozinhos, não teriam capacidade de explorar tais tecnologias, seja por falta de recursos, seja por falta de qualificação.

- **Inter-relações**

A inter-relação de atividades de valor entre empresas com objetivos comuns é uma forma de alcançar escala e envolve o compartilhamento de *know-how* a fim de otimizar o aprendizado.

Este conceito é especialmente importante no varejo moderno, visto a possibilidade de sua aplicação prática em redes de qualquer espécie. As inter-relações criam vantagem competitiva quando aumentam a diferenciação e reduzem os custos.

- **Mecanismos de *feedback***

Marques e Noronha (2000, p. 173) apontam a Pesquisa de Satisfação do Consumidor como uma ferramenta para criar e manter a vantagem competitiva, principalmente devido ao seu caráter de essencialidade. Sendo que, o conhecimento das necessidades do consumidor é um assunto complexo e é atributo do setor de marketing. A satisfação das necessidades dos clientes com maior precisão pode também diminuir custos, como, por exemplo, o de estoques.

Contudo, os mecanismos de *feedback* não estão somente relacionados à satisfação do consumidor e ao *marketing*, mas trata-se do monitoramento e avaliação sistemática de todos os FVC. Para tal, ferramentas relacionadas a sistemas de informação também contribuem no desempenho deste fator.

- **Propaganda, promoção, publicidade e *marketing***

Frente a atual realidade competitiva é necessária uma eficaz comunicação com os consumidores.

Nakamura (1997, p. 142) salienta que os consumidores não saberão da existência de uma empresa se eles não forem informados e acreditarem que ela possa satisfazer seus desejos. Ele considera a propaganda mais como um investimento do que uma despesa, que servirá para aumentar as vendas, divulgar as promoções e produtos, atrair clientes, melhorar a imagem de uma marca, entre outras funções.

A propaganda é um instrumento muito utilizado pelas empresas e é importante para a consolidação e o crescimento do negócio, mas o varejista tem à disposição dezenas de outras formas para fazer as mensagens chegarem até seu público alvo. Se trabalharem em um *mix* de ferramentas promocionais, num planejamento rigoroso, o sucesso virá mais fácil. O nome do negócio, a vitrine, a embalagem e a atmosfera da loja também colaboram para este fim. O uso combinado, inteligente e afinado de uma série de ferramentas de comunicação é a forma mais rápida de consolidação de uma marca, o que significa ocupar um espaço importante no coração e na mente dos clientes.(NAKAMURA, 1997, p. 158-159).

Desta maneira, a perfeita comunicação da marca, e dos produtos com o consumidor é fundamental para que ele se identifique com estas características. Segundo Porter (1989, p. 148) nem sempre os compradores são capazes de discernir inteiramente diferenças entre as empresas.

- **Recursos, capacidades e ativos**

Os ativos e recursos disponíveis a curto prazo são vitais, e possibilitam a implementação das decisões. O acesso a novos recursos, tais como financiamento, empréstimo, a liquidez e a concentração maior de capital possibilita a alavancagem dos outros FVC e a recuperação em momentos de dificuldade. Bem como a implementação dos FVC necessários a curto, médio e longo prazos, facilitando assim as possíveis correções estratégicas.

Este capital não se restringe somente ao capital financeiro, mas também ao capital humano. Este último ganhando reconhecimento do seu valor mais recentemente. Os recursos humanos também devem estar afinados a estratégia de modo a atuar. Sendo responsáveis diretos pelo recrutamento, a seleção, o treinamento e a geração das condições de trabalho no sentido de formar funcionários diferenciados e aumentando a fidelidade dos clientes.

Deste modo, mesmo que as empresas possam ter boas idéias, isto não é suficiente, se não possuem os recursos necessários para implementá-las.

5.1.3. Fatores intrínsecos

- **Acesso a mercados, insumos e *know-how***

Pioneirismo e um potencial de demanda alto podem evitar concorrência direta. Por exemplo, estratégia regional ou a busca de nichos.

O acesso preferencial a insumos e *know-how*, pode ocorrer no *franchising*, em que as facilidades para a aquisição são maiores. Porém, estes fatores também podem

ser alavancados com o aumento de escala e da consolidação de uma relação favorável com fornecedores.

As empresas formam alianças estratégicas para desenvolverem novas tecnologias, entrar em novos mercados e/ou reduzir custos de fabricação. As alianças muitas vezes são o meio mais rápido e eficiente de atingir objetivos e podem ser importantes não apenas pelo acordo imediato, mas também porque criam oportunidades adicionais e não previstas que abrem novas portas para o futuro. (FEITOSA E JORGE NETO, 2001, p. 94).

O *know-how* é adquirido instantaneamente no caso do *franchising*, sendo outra alternativa o seu desenvolvimento através da aprendizagem e experiência.

- **Barreiras à entrada e à saída**

As barreiras à entrada estão basicamente retratadas na Estrutura das 5 Forças de Porter. As barreiras à saída, impostas ou existentes, dificultam até mesmo a entrada de novos concorrentes.

Dentre as principais barreiras à saída destacam-se o capital investido e o próprio apego, devido ao *status* que a propriedade de um negócio pode proporcionar.

- **Competências do administrador**

São competências do administrador, o conhecimento do negócio, a experiência e outros atributos relacionados às disciplinas de liderança e empreendedorismo. Tais competências são peculiares a cada empreendimento, e são requisitos quase sempre necessários, até no caso de franquias, que muitas vezes selecionam os franqueados com base em seu perfil.

Canedo e Kruglianskas (1999, p. 131) analisam a relação do perfil do empreendedor e o desempenho do negócio. Eles listam as principais incompetências relacionadas à falta de habilidade do administrador que podem levar a maioria dos pequenos empreendimentos ao fracasso:

- Falta de experiência gerencial do empreendedor;

- Conhecimento inadequado do mercado;
- Localização inadequada;
- Erros gerenciais no desenvolvimento do negócio;
- Capitalização excessiva em ativos fixos;
- Inadimplência de credores;
- Ineficiência de marketing e vendas;
- Excessiva centralização gerencial do empreendedor;
- Crescimento mal planejado;
- Erro na avaliação da reação dos concorrentes;
- Posicionamento errado do produto ou serviço no mercado – imagem, propaganda, promoção, canais de distribuição e preço;
- Abordagem incorreta de vendas;
- Escolha do momento errado para iniciar o empreendimento;
- Falta ou erros de planejamento do empreendimento – projeção de vendas, de custos e do fluxo de caixa.

- **Criatividade**

Frente ao novo cenário que se configura, de mudanças rápidas faz-se necessária a criatividade para buscar novas maneiras de fazer negócios e buscar soluções.

Contudo, pode-se considerar que a criatividade, embora importante para o varejo, é um conceito estreito no âmbito da estratégia empresarial, baseando-se, geralmente em estimativas simplistas. Desta forma a “análise de cenários”, descrita por Porter (1989, p. 411-443) é um instrumento fundamental para aprimorar a criatividade do planejamento estratégico. Aumentando bastante a probabilidade da criatividade ser aplicada conscientemente, para que ocorra uma repercussão positiva no futuro.

- **Experiência**

A experiência já é descrita de longa data como sendo geradora de aptidões gerenciais superiores, bem como redutora de custos devido, sobretudo, ao aumento da escala, ao aprendizado e à inovação tecnológica.

- **Fatores intangíveis**

Dependem de outros atributos já descritos e que são de difícil mensuração, pois muitas vezes estão relacionados ao valor agregado e a competência administrativa.

Como exemplo, o aprendizado, cuja forma mais importante descrita anteriormente é o *aprendizado tácito*.

- **Marca**

Quando dois produtos são absolutamente iguais, com as mesmas características de fabricação, um com marca fraca e outro contendo a etiqueta de uma marca forte, vibrante, consagrada, respaldada por excelentes ações no campo da comunicação publicitária e promocional, é evidente que o consumidor irá preferir esta, pagando inclusive um pouco a mais, por sentir que, atrás dela, há valores agregados que lhe dão uma personalidade especial. Ele não compra só o produto, mas sua representação e o status que lhe confere. (SIMONI, 1997:73 apud DAUD, 1999, p. 24).

Segundo Semenik e Bamossy (1995) apud Oliver (2000, p. 200), a marca serve para a diferenciação dos produtos, a segmentação de mercado, a atribuição de preços, a comunicação, a estratégia de distribuição e busca a conquistar a lealdade dos consumidores.

O desenvolvimento da marca passa necessariamente pelo desenvolvimento da imagem da empresa, ou seja, o modo como a empresa quer ser percebida pelos consumidores.

- **Oportunidade**

As empresas de varejo em geral podem conseguir vantagem competitiva graças a uma brecha deixada pela concorrência, isto pode ocorrer de diversas formas, pioneirismo no mercado e nichos não explorados são alguns exemplos.

A oportunidade de dispor de uma marca já conceituada, acesso a produtos diferenciados e novas tecnologias também podem configurar a vantagem, tal como ocorre no *franchising*.

Um pequeno varejista independente, contudo, pode não conseguir melhorar sua reputação, sendo o primeiro a mover-se, por lhe faltarem os recursos para tornar público o seu pioneirismo.

- **Poder de barganha**

As relações vantajosas de aquisição são geralmente advindas do poder de barganha do comprador e estão principalmente embasadas em seu tamanho e na sua concentração.

Assim, no caso das franquias é definido pelo tamanho, enquanto a concentração define o poder no caso das cooperativas.

- **Valor agregado**

A disposição de o cliente pagar por determinada mercadoria depende das suas reais necessidades. Tais necessidades vivem mudando e podem estar relacionadas a uma variedade enorme de funções, tais como, preço, atendimento, mix de produtos, imagem, marca, propaganda, etc.

Este fator está também relacionado à singularidade da empresa frente ao mercado, ou seja, como ela sinaliza o seu valor. Seja através de publicidade, da embalagem, da reputação, da decoração, da aparência dos empregados, do estilo, do porte, do *layout* e da imagem. Deste modo, as sinalizações, ou como o cliente percebe a empresa determina também o valor agregado, além daqueles relacionados à prestação do serviço em si e à necessidade de uso de um determinado produto.

O valor agregado sugere uma relação vantajosa entre os participantes, e pode se dar de diversas maneiras, no sentido de valor para o comprador. Pode-se citar: a facilidade de estacionamento, os produtos na medida certa para as necessidades, as

exposições atrativas, os serviços rotineiros, o preço, um local limpo, a atenção no atendimento, entre muitos outros atributos.

Para manter a clientela, já não é suficiente que a loja venda os produtos que o consumidor consome, mas sim oferecer outros atributos que agreguem valor, geralmente sob a forma de serviços e facilidades para o cliente potencial; não esquecendo a importância da “sinalização” neste processo.

- **Competências distintivas de *marketing***

A pesquisa realizada por Cunha Jr., Luce e Lund (2000, p. 250) identifica que as criação das competências distintivas de *marketing* sustentáveis a longo prazo pressupõem o suporte, além das habilidades e dos recursos necessários sugeridos, de estratégias funcionais de *marketing* bem definidas e do comprometimento da organização. Tais competências quando superiores e em maior número do que as dos concorrentes, criam condições para que a organização atinja performance superior em relação a seus concorrentes.

Cunha Jr. e Luce (1999, p. 40) abordam fatores relacionados a Competências distintivas em *marketing*, que são de quatro tipos: foco no cliente, operações e controle, sortimento e apresentação.

1) Foco no cliente

Qualidade no serviço ao cliente: caracteriza-se por identificar elementos relacionados a fatores internos e externos, que influenciam o conhecimento e o atendimento das necessidades dos clientes (consciência dos pontos fortes da loja e das tendências de mercado):

- Tratamento dispensado às reclamações dos clientes;
- Conhecimento dos clientes potenciais;
- Conhecimento das tendências do ramo de atividade;
- Consciência dos pontos fortes da loja;

- Conhecimento dos clientes atuais;
- Política de crédito;
- Garantia e trocas;
- Entregas;
- Facilidade de acesso: envolve a proximidade das residências até a localização;
- Estacionamento;
- Atendimento;
- Rapidez.

2) Operações e controle

Cunha Jr. e Levi (1999, p. 46) apontam como sendo a mais importante competência distintiva de *marketing*. Indicando que aquelas empresas que conseguem executar bem, além de planejar, as atividades de gestão de *marketing* obtêm resultados superiores:

- Conhecimento dos concorrentes;
- Controle e avaliação da promoção de vendas;
- Habilidade de segmentar/atingir mercados;
- Alocação de recursos financeiros;
- Implementação/Execução dos planos;
- Treinamento dos empregados;
- Resultados obtidos com propaganda;
- Alocação (distribuição) dos recursos financeiros;
- Implementação /execução de planos;
- Precisão das previsões de vendas e de lucros;
- Empacotamento;
- Atendimento;
- Nível de automação.

3) Sortimento

Qualidade dos produtos: refere-se à necessidade de disponibilizar aos clientes os produtos adequados, no local procurado e no momento desejado. Busca ajustar os serviços e produtos às necessidades dos clientes:

- Seleção de novos produtos e novas linhas de produtos;
- Capacidade para disponibilizar os produtos procurados pelos clientes;
- Habilidade em diferenciar o sortimento de produtos e de serviços nas lojas.

4) Apresentação

Ambiente da loja: a apresentação visa criar um ambiente adequado para o contato entre o cliente e as mercadorias oferecidas, através de:

- Layout da loja;
- Apresentação dos produtos;
- Imagem da loja;
- Limpeza da loja;
- Área de vendas: uma loja de tamanho adequado para proporcionar conforto e comodidade;
- Envolvimento cívico;
- *Merchandising*: segundo Fernandes (1999, p. 216), o *merchandising* é a venda sem palavras, isto é, usando as próprias embalagens, os expositores, os equipamentos, o espaço de venda da loja, ou outra forma de propaganda “indireta”;
- Consciência dos pontos fracos da loja;
- Localização da loja;
- Esforços publicitários;
- Organização do espaço e ambiente;
- Exposição dos produtos;
- Iluminação: segundo Fernandes (1999, p. 213), a iluminação faz com que as cores sejam percebidas de diversas maneiras.

“A iluminação deve ser adequada para permitir a identificação dos produtos, atrair a atenção para os detalhes, motivar as compras, guiar os consumidores e até mesmo criar uma atmosfera teatral”(ISRAEL, 1994 apud FERNANDES, 1999, p. 213).

- Arquitetura das instalações;
- Estacionamento;
- Fácil localização e manuseio dos produtos;
- Climatização interna;
- Iluminação dos produtos;
- Espaço para circulação;
- Boas condições dos equipamentos e mobília;
- Vitrine;
- Mobília;
- Display;
- *Layout* (circulação);
- Logomarca: reflete a personalidade e representa a organização, envolve elementos de indicação de qualidade, valor, originalidade e confiança;
- Comunicação visual;
- Cor da loja: segundo Fernandes (1999, p. 213) deve servir de pano de fundo para a apresentação dos produtos.

Deve-se, portanto, considerar as competências distintivas em *marketing*, também como sendo fatores de vantagem competitiva, sendo que são requisitos essenciais para a estruturação estratégica. Notadamente, todos estes fatores têm a possibilidade de se inter-relacionarem com uma gama enorme de peculiaridades (e grau de performance), gerando assim uma infinidade de possibilidades de estruturar o negócio.

“O claro estabelecimento das competências distintivas de *marketing* proporciona performance superior.” (CUNHA JR e LUCE, 1999, p. 46).

Tais fatores são importantes, pois auxiliam a tarefa de proporcionar uma experiência agradável e única aos clientes.

- **Outros fatores de vantagem competitiva**

Existem outros atributos além dos já citados que devem ser observados tais como: conforto, segurança, lazer e higiene.

Fernandes (1999, p. 206) saliente que cada vez mais, o consumidor se sente atraído por ambientes que lhe tragam conforto, segurança, satisfação e que o afaste das pressões do cotidiano.

5.2. Considerações acerca do capítulo

Quanto maiores as ameaças advindas do ambiente, maior será a necessidade de implementação de FVC. As implantações de FVC, não são simplesmente inovações, uma vez que devem estar embasados em uma estratégia conforme demonstra o modelo proposto. Desta maneira, pode-se concluir que inovação é diferente de fatores de vantagem competitiva, apesar de que o segundo não pode existir sem o primeiro. A definição das estratégias (independente de sua variante) a curto, médio e longo prazo é fundamental para a implantação/implementação destas inovações a fim de que elas efetivamente se transformem em FVC. O que basicamente se traduz em obter eficácia operacional aliada a um posicionamento estratégico. A superação dos paradigmas, logicamente embasada em um planejamento estratégica conduzirá a uma VCS.

“O importante é que as nossas empresas estejam abertas para absorver tudo o que existe de novo e que possa representar uma melhoria ou um salto em direção a uma maior atualidade, porque o resto do mundo não irá esperar por nós.” (LOPEZ e VECCHI, 2000, p. 60).

O modelo mostra ainda, que os FVC devem ser complementares, e ampliados dinamicamente.

Para se alcançar a VCS é necessário dispor, além de recursos financeiros e operacionais, profissionais capacitados e com todas as qualidades e habilidades

necessárias para o sucesso, tais como: criatividade, empreendedorismo, capacidade de aprendizado rápido, flexibilidade. Enfim, uma equipe profissional multidisciplinar que tenha a capacidade de administrar todas os setores da empresa, o que se traduz em um eficiente desenvolvimento dos recursos humanos.

Segundo Guemawat (2000, p. 124-125) os comprometimentos das capacidades ocorrem quando poucas grandes decisões envolvem pesadas mudanças em dotação de recursos. Estes comprometimentos são importantes demais para serem subordinados à estratégia existente: eles precisam ser analisados em profundidade, porque representam pontos de verificação importantes nos quais uma organização deve estar preparada para revitalizar toda a sua estratégia. Dá-se ênfase neste conceito, pois o *comprometimento* pode ser uma estratégia importante para enfrentar substitutos. Porém, os comprometimentos podem levar a um desempenho persistentemente inferior (caso fracassem), assim como a um desempenho superior sustentado.

Apesar de os FVC possibilitarem um desempenho superior, e conseqüentemente a sustentabilidade da empresa, existem armadilhas que podem levar a uma desvantagem competitiva. Configurando-se desta forma, em Fatores de Desvantagem Competitiva, que pode ser desencadeado por diversos fatores, tanto do âmbito do ambiente competitivo, como das escolhas estratégicas da empresa. Grande parte destas armadilhas está descrita em Porter(1989).

Os FVC, tal como a própria definição sugere, são apenas fatores, e, portanto dependem de outros aspectos relativos ao negócio, a concorrência e ao ambiente competitivo como um todo. Não se deve considerar, portanto, que a existência de alguns destes fatores isoladamente seja suficiente para alcançar a VCS. Por exemplo, uma empresa ser segmentada não garante vantagem competitiva frente a uma empresa com alvo amplo de muitos segmentos, uma vez que a segunda pode contar ainda com a contribuição de fatores como a escala, inter-relação entre atividades e baixo custo.

CAPÍTULO 6 – APLICAÇÃO DO MODELO

O Mercado XYZ Ltda, está localizada no município de Criciúma, no estado de Santa Catarina. Foi criada em 1991, é constituída por uma única loja e participa de uma cooperativa de varejistas com o objetivo de aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores.

Com 22 funcionários, sendo 16 permanentes e 6 da família, fatura aproximadamente 70.000,00 Reais / mês.

Justifica-se a opção pelo Mercado XYZ Ltda para aplicação de uma parte do modelo (Análise dos FVC) pelas razões abaixo descritas:

- A empresa é do setor varejista;
- está inserida em um sistema de cooperativa com o intuito de aumentar o seu poder de barganha;
- é de pequeno porte;
- possui vários funcionários, permitindo desta forma contemplar questões referentes à distribuição de atividades de uma forma mais ampla do que com apenas 2 ou 3 funcionários, pois a distribuição das atividades é muito maior.

Para exemplificar o modelo, escolheu-se a etapa com a qual este trabalho contribuiu mais significativamente, a *Análise dos FVC*. Contudo, esta etapa contempla relações com as demais etapas. Permitindo desta forma obter resultados e sugerir ações direcionadas aos objetivos específicos.

A pesquisa foi realizada em sua plenitude com o proprietário-dirigente.

Os principais pontos referentes à insatisfação na gestão do seu negócio são:

- Impostos elevados;
- Carga horária: por ser um estabelecimento de pequeno porte não consegue acompanhar o horário das grandes redes que se estende até as 22:00. Estando limitado ao horário comercial, das 8:00 às 20:00 nos dias de semana.

Embora seja vizinho de um mercado de maior porte, não existem preocupações com a concorrência.

6.1. 1ª etapa – Planejamento Estratégico

O entrevistado não possui, e desconhece totalmente o assunto. Porém, percebeu-se ao longo da pesquisa nuances estratégicas, embora de forma emergente e implícita. Não existe um planejamento financeiro. No caso das vendas ficarem abaixo das expectativas, recorre-se ao uso de promoções.

6.2. 2ª etapa – Decisão (*Trade-off*)

Como não existe planejamento estratégico, logo, não há maneira de haver um mecanismo de tomada de decisão eficiente, baseando-se em *tradeoff*'s. Desta maneira as decisões são geralmente tomadas com base no aprendizado, no empirismo e intuição.

6.3. 3ª etapa – Análise dos FVC

6.3.1. Descrição dos FVC

6.3.1.1. Fatores Estratégicos

- Aprendizagem

Embora a empresa tenha sido criada em 1991, já com um bom tempo no mercado. Soma-se a esta experiência, mais 17 anos, tempo em que o proprietário-dirigente atua no ramo.

- Investimentos em propaganda, em rádio, televisão, esportes (futebol e bocha), panfletagem e carro de som também auxiliam no aumento da aprendizagem. A empresa investe aproximadamente 1% do seu faturamento em propaganda. Porém, o investimento aumenta no fim de ano, com a realização de promoções e sorteio de brindes. Acredita que não adianta fazer muita propaganda, isto é, fora

da sua região (bairro), pois não vai gerar mais resultado. Devido ao tamanho da loja, pois a empresa busca atender somente o mercado local;

- Não existe estabelecimento de metas de quaisquer espécies, no sentido de melhoria. Somente faz promoção quando as vendas não são suficientes.
- Existe escala em compras, derivado do poder da cooperativa.

- **Concentração das Forças e Recursos**

- Há uma concentração maior no atendimento;
- Não há funcionários suficientes para que haja concentração em atividades específicas;
- A entrada de promotores, oriundos dos fornecedores possibilitou a redução do quadro de funcionários, de 25 para 20;
- Não há planejamento estratégico.

- **Diferenciação**

- O grau de diferenciação é muito baixo;
- Os maiores esforços neste sentido são:
 - o Slogan – “Parceiro da economia”;
 - o Padrão de cores – azul e branco;
 - o Sacolas personalizadas;
 - o Uniforme – camisa amarela.
- Entrega a domicilio;
- Crédito: Cheque pré-datado e carnê para 30-35 dias;
- Promotores de venda: recolocação de produtos, limpeza, marcar preço, levantar estoque;
- Localização: de fácil acesso e com estacionamento.

- **Encaixe entre as atividades**

- Principalmente em aquisição, com aproximadamente: 20% da cooperativa e 80% na própria empresa.

Devido a difícil tarefa para se determinar os encaixes (Porter, 1989, p. 46), torna-se inviável o aprofundamento neste fator.

- **Estratégia**

- Não existe de forma deliberada e explícita.

- **Foco, enfoque, segmentação ou nicho**

- NICHOS:

- Consumidores Locais (bairro);
- Classe social – baixa renda.

-

- PREÇO: Baixo preço;

- ATENDIMENTO: Funcionários felizes;

- PRODUTOS: Busca sempre ter um produto substituto de baixo preço.

- **Localização**

- com estacionamento;

- fácil acesso;

- proximidade do mercado-alvo;

- próximo a: parada de ônibus, igreja, posto de saúde e colégio.

- **Mix de produtos e disponibilidade**

- Difícilmente falta algum produto, as faltas estão principalmente associadas as marcas, porém, geralmente existe um produto similar. Quando não há o produto manda-se um funcionário buscar no concorrente e vende-se a preço de custo;

- Nos sábados o proprietário-dirigente trabalha junto aos clientes buscando colher informações acerca das suas necessidades. Anotando em um caderno.

- Posição

Não há estratégia, logo, não há comprometimento com uma posição estratégica.

- Preço

O preço é bastante competitivo, segundo observações dos clientes. E é claramente auxiliado pelo poder de barganha da cooperativa.

- Sinergia entre os participantes

COM FORNECEDORES:

- Provêm material publicitário (*folders*, cartazes, bandeiras, etc.);
- Parceria para reduzir custos com panfletos (promoções);
- Recolocam produtos nas prateleiras e contam estoques.

COM CLIENTES:

- Carnê para pagar em 30 dias, para quem não têm cheque. (fidelizar);
- Slogan – “Parceiro da economia”.

6.3.1.2. Fatores Operacionais

- Custos

- Não existe sistema de custeio padrão e nem de controle (estoque). Sendo o controle de estoques baseado mais no ambiente econômico, usando o seguinte raciocínio:

“Quando aumenta a inflação – aumenta o estoque. E quando diminui a inflação busca diminuir estoques”.

- A busca de diminuir custos só ocorre no sentido de reação:

“Se as vendas caem, diminuem-se os custos”. **Como?**

- A cooperativa contribui significativamente para a redução dos custos;
- O volume de despesas indiretas é considerado baixo

- Escala

- Volume total de vendas é de aproximadamente R\$80.000,00 (Oitenta mil Reais);
- Cooperativa auxilia na escala de compras, adquirindo aproximadamente R\$550.000,00 (Quinhentos e cinquenta mil Reais) de um *Mix* específico que é repassado sem nenhum custo (exceto uma mensalidade) para os associados.

- Flexibilidade

- Existe um certo grau de parceria com fornecedores envolvendo as seguintes funções:
 - Promoção: degustação de novos produtos, cursos de culinária;
 - Consignação.
- Devido ao porte, as mudanças são facilitadas;
- Existe mediana rapidez e disposição para mudar;
- Existe caixa disponível, na forma de capital de giro. 5% da receita (aproximadamente R\$ 4.000,00 mensais) é reservado mensalmente para capital de giro.

- Inovação Tecnológica e Melhoria Continua

- Há busca intencional pela inovação: Feiras, Seminários, Revistas;
- Há informatização no processo de vendas;
- O nível de automação é alto. Isto se deve ao baixo custo do hardware e acessibilidade;
- Não há aplicação de novos métodos de gestão (*Balanced Score Card*, *Benchmarking*, Planejamento Estratégico, etc);
- Não existe a busca para aumentar a qualidade e a produtividade de modo consciente e orientado. (Melhoria Continua, *Kaizen*, *TQC* e outros);
- Mecanismos para gera conveniência: Pesagem no caixa diminui custos ao mesmo tempo em que reduz uma atividade para o cliente;
- Não há tecnologia para aquisição;
- Uso da internet para comunicação com a Central de Compras;

- Inter-relações

Não há compartilhamento de *know-how* e nem com fornecedores.

Devido a complexidade para efetuar esta tarefa, não foram medidas as inter-relações na cadeia de valores da empresa

- Mecanismos de *feedback*

- Não existe indicadores de desempenho (crescimento, lucratividade e outros);
- A pesquisa com consumidores é feita de forma não planejada. (O proprietário conversa esporadicamente com os clientes).
- As informações externas advêm principalmente de revistas (Supermercado Moderno; e Hipermercado), de cursos e de seminários.

- Propaganda, Promoção, Publicidade e *Marketing*

- Existe uma forma ampla de comunicação com os clientes através de propaganda, em rádio; em jornal; em panfletagem; na televisão; em carro de som; em cartazes na loja; nas sacolas personalizadas; no carnê personalizado. E por meio de promoção: brindes (chaveiro, boné, caneta, calendário, etc) e sorteios (bicicleta).
- Aproximadamente 1% da receita é investido em propaganda mensalmente;
- Existe um *slogan*:
“Parceiro da economia”.
- A marca (nome) já está bem estabelecido e reconhecido pelo público-alvo;
- A atmosfera da loja (iluminação, pintura, equipamentos, etc) pode ser considerado deficiente. Porém as condições de limpeza e organização são boas.

- Recursos, Capacidades e Ativos

- Existe recursos para aplicação a curto prazo (próprio);
- Existe a possibilidade de acesso a financiamento (Sebrae), porém prefere não usar;

- Não existe técnicas avançadas para seleção, treinamento, e outras atividades dos Recursos Humanos. No final do ano os funcionários ganham uma cesta básica como motivação.

6.3.1.3. Fatores Intrínsecos

- Acesso a Mercados, Insumos e *Know-how*

- O acesso ao *Mercado* é baseado na estratégia regional;
- O acesso *Insumos* é apoiado principalmente pela cooperativa. Sendo praticamente inexistente qualquer forma de relação favorável com fornecedores (por exemplo contratos e parcerias);
- O *Know-how* é acessado através de feiras, seminários, cursos e revistas;

- Barreiras à entrada e à saída

- Capital investido é de aproximadamente R\$ 600.000,00 (Seiscentos mil reais). Valor considerado alto para uma empresa de varejo deste porte;
- Há aprendizagem.

- Competência do administrador

- O administrador tem um amplo conhecimento do negócio. Trabalha a aproximadamente 20 anos neste tipo de negócio. Possibilitando assim, desenvolver um conhecimento tácito significativo a partir da sua aprendizagem ao longo do tempo.

- Criatividade

Este é um fator de análise muito subjetiva e de difícil mensuração, e não será considerada nesta análise.

- Experiência

Idem o FVC *Competência do Administrador*.

- Fatores Intangíveis

Este é um fator de análise muito subjetiva e de difícil mensuração, e não será considerada nesta análise.

- Marca

- A marca é forte na vizinhança.

- Oportunidade

Este é um fator de análise muito subjetiva e de difícil mensuração, e não será considerada nesta análise.

- Poder de barganha

- Existe, e está principalmente vinculado a cooperativa.

- Valor agregado

O valor agregado é principalmente derivado dos baixos preços.

6.3.2. Verificar a compatibilidade dos FVC com o Planejamento Estratégico

Embora não exista um Planejamento Estratégico de uma forma explícita, constatou-se que o Mercado XYZ dispõe de uma série de FVC. Portanto, a explicitação do Planejamento Estratégico seria primordial para a correlação entre estes.

6.4. Análise dos resultados obtidos

A seguir apresenta-se a análise dos resultados referente à etapa 3 do modelo, a *Análise dos FVC*.

Embora sem uma estratégia deliberada e explícita, existem fragmentos de estratégia, porém de forma emergente e implícita. Tais fragmentos, estão espalhados por vários FVC, como: em propaganda e *marketing (slogan)*; na localização (próximo ao público-alvo); reduzir custos (Inovação tecnológica, encaixe entre as atividades); no preço baixo; no *mix* de produtos (direcionado ao público-alvo); na sinergia com os fornecedores (reduzindo custos com material publicitário); em escala (reduzindo custos através da cooperativa); entre outros.

Embora a cooperativa, a qual está associado o Mercado XYZ tenha como única finalidade, a de atuar como uma Central de Compras, isto é, aumentar o poder de barganha para aquisição. E, portanto, se encaixe no tipo mais simples deste tipo de sistema, mostrou-se que a associação, mesmo nesta forma simplificada aufere outros FVC importantes para a sustentabilidade do negócio, além do *poder de barganha*. A cooperativa, portanto, contribui para a existência dos seguintes FVC analisados no Mercado XYZ:

- *Aprendizagem*: a escala em compras aumenta a aprendizagem nesta atividade;
- *Encaixe entre as atividades*: em aquisição;
- *Preço*: auxiliado pelo poder de barganha da cooperativa;
- *Sinergia entre os participantes*: reduzindo custos;
- *Custos*: de aquisição;
- *Escala*: auxiliado pelo poder de barganha da cooperativa;
- *Inovação Tecnológica*: uso da *internet* para comunicação com a cooperativa;
- *Acesso à insumos*;
- *Poder de barganha*.

Isto não só corrobora o fato de que o sistema de cooperativa de varejista aufere maiores vantagens aos seus associados, mas também demonstra que o nível destas vantagens pode aumentar com o amadurecimento deste tipo de relação. Através da

Análise dos FVC, pode-se determinar outros tipos viáveis de FVC a serem implementados como atividades atribuídas à Central da Cooperativa. Desta maneira, edificando barreiras aos concorrentes e incrementando a VCS (Vantagem Competitiva Sustentável), conforme demonstrado no modelo aqui proposto.

Demonstrou-se através da *Análise dos FVC*, que existe uma relação entre os FVC e a forma de atuar da empresa, bem como, com a sua estratégia. Embora o Mercado XYZ, não possua uma estratégia deliberada e explícita, os FVC alocados de uma forma empírica, porém coerente, demonstram que a sua forma de atuar, corroborada pela sua sustentabilidade ao longo de 10 anos, não acontece ao acaso,

A *Análise dos FVC* demonstrou ser uma ferramenta eficaz para compreender a empresa de uma forma ampla. Porém, é importante salientar que esta ferramenta tem seu poder potencializado quando todas as etapas do modelo proposto estiverem otimizadas. Embora constatado que o Mercado XYZ, possua os FVC necessários a sua sobrevivência, faz-se necessário sugerir a execução das outras etapas do modelo proposto neste trabalho, para que consiga crescer de uma forma profissional e planejada.

Sugere-se ainda, que a Central de Compras (Central da Cooperativa), crie outras atividades, de uma forma planejada e contínua. Com o objetivo de auferir mais FVC aos seus associados.

CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES

O objetivo prático do trabalho é nortear empresas e indivíduos ligados ao varejo acerca das opções disponíveis e a forma de implementação dos fatores de vantagem competitiva (FVC) para auferir um desempenho superior no negócio (VCS).

O modelo (figura 4.1) parte do pressuposto da complexidade da análise estratégica para o varejo e destaca a importância da implementação de FVC com base em uma estratégia e recursos disponíveis.

7.1. Conclusões

O modelo proposto demonstra como a implementação dos FVC tende a gerar um círculo virtuoso de vantagens, que podem continuamente melhorar a posição no sentido da sustentabilidade e elevação do seu valor agregado.

O modelo demonstra ser útil no processo de explanação pedagógica, e é cabível a qualquer estrutura de varejo, mostrando os aspectos positivos e negativos em se optar por vias estratégicas diferenciadas.

A classificação e descrição dos FVC possibilita reconhecê-los e aplicá-los de acordo com cada situação a partir de uma visão sistêmica.

Demonstrou-se que a formação de cooperativas de varejistas não é exclusivamente importante para aumentar o poder de barganha. Também auxilia na obtenção de recursos a serem alocados nas inovações que visam suprir os FVC. Isto, geralmente não seria possível para um varejista independente, visto a complexidade e o grau de mudanças que o varejo apresenta atualmente e a necessidade da implementação de diversos FVC interdependentes.

Demonstrou-se que existe a possibilidade de uma empresa independente a VCS, se for administrada por uma pessoa com características empreendedoras, ou seja, altamente capacitado, experiente e competente em um negócio, ou forma de fazer

negócio totalmente inovadora. Isto daria inicialmente uma certa vantagem, da qual poderia se tirar proveito para crescer.

Pode-se fazer uma previsão, de que a cooperação, que hoje é comum ocorrer no nível Fabricante x Varejo (*Franchising*) e Varejo x Varejo (Cooperativa) de um mesmo setor, tende a tomar novas formas tal como Varejo x Varejo de setores diferentes. Intensificando assim a alavancagem e aprimoramento dos FVC descritos.

A literatura estudada aponta que, o sistema de negócio do tipo *franchising* por apresentar um crescimento notável, é alvo de imitação. Existindo assim, a possibilidade de que muitos candidatos a franqueadores não disponham dos fatores que influenciam positivamente a vantagem competitiva (FVC). Desta forma configurando sistemas de negócios varejistas medíocres. Enquanto muitos dos primeiros a ingressar neste sistema aproveitam-se dos FVC já existentes para implementar os novos FVC exigidos pelo mercado.

Devido a possibilidade de um desempenho inferior, há necessidade de excelência na execução da estratégia. Para isso é necessário que a empresa esteja preparada e disponha de recursos operacionais, humanos e financeiros para implementar os FVC especificados.

Guemawat (2000, p. 105) salienta que a formação de um ambiente cooperativo depende em grande parte de um contexto cultural e histórico. As afirmações de Guemawat levam à conclusão que o conceito de cooperativa esta distante do conceito de *franchising*, uma vez que o primeiro depende de confiança (cultural) para funcionar. Enquanto o segundo é baseado no rígido segmento de um contrato legal, este sim enfatizado pelo poder das forças existentes no setor. Embora não se descarte a possibilidade de criação deste tipo de cultura no *franchising*.

Um dos fatos mais importantes que emergem deste trabalho é a visão holística que o mesmo faz sobre o varejo. Abre-se, assim, uma nova perspectiva no campo do comércio varejista e possibilitando-se novos estudos e aprofundamento sobre o tema.

Haja vista o risco assumido ao se realizar *tradeoff's*, para isso o conhecimento de mecanismos de tomada de decisão eficazes são fundamentais para o sucesso do negócio.

Mostrou-se a necessidade de se desenvolver mecanismos de *feedback*, visando entender como pensa e age o consumidor. Para em seguida elaborar uma estratégia mercadológica ao mesmo tempo em que se dispõem de flexibilidade para adaptar-se as mudanças.

A etapa de *Análise dos FVC* realizada junto ao Mercado XYZ demonstrou que a associação a um sistema do tipo cooperativa, mesmo com o único intuito de obter *poder de barganha* proporciona muitos outros benefício e FVC além daquelas pressupostos. Podendo-se concluir, que a busca, por parte da central da cooperativa, por outras atividades e FVC poderá incrementar ainda mais os benéficos em forma de FVC.

Demonstrou-se a complexidade e a difícil tarefa para se chegar ao sucesso. Recomenda-se que os órgãos ligados ao fomento e apoio de micro e pequenas empresas utilizem as melhores práticas e métodos, no sentido de seleção e treinamento de empreendedores, e no apoio aos empresários já estabelecidos na busca dos FVC. Para tal, sugere-se buscar meios de avaliar as pessoas ou empresas que procuram apoio nestas instituições. Após, auxiliar com ferramentas e métodos administrativos eficientes e modernos, utilizando o modelo proposto. Para o novo empreendedor uma eficiente, análise de investimentos e então o fomento de forma intensa nos primeiros anos são vitais, uma vez que é neste período que se dá o aprendizado.

Devido ao grande número de fatores e ao grau de complexidade demonstrado para tratar deste assunto, conclui-se que sustentabilidade (VCS) é algo que têm que ser construído com base na racionalidade e que raramente se forma por “coisas boas” que acontecem às empresas com sorte.

Este trabalho não abordou a análise da concorrência, não só por este tipo de análise estar condicionada à estratégia, mas principalmente pelo caráter complexo do

pequeno varejo, onde este tipo de análise se torna inviável, devido à dinâmica e ao grande número de concorrentes.

A complexidade e diversidade das disciplinas envolvidas no âmbito da Estratégia Empresarial, aliada à complexidade e dinâmica do varejo, proporcionam um alto grau de dificuldade para o seu entendimento. Tornando este trabalho, com a descrição dos FVC do varejo, muitas vezes fragmentado, impreciso e incompleto. Porém, este estudo remete à possibilidade de que os administradores, gerentes e estudiosos comecem a repensar o varejo sob esta ótica, vislumbrando assim um futuro mais previsível para os negócios. Espera-se que este estudo possa vir a contribuir não com o aumento da competitividade, mas sim com o aumento da qualidade de vida, através da melhoria dos serviços prestados à comunidade.

7.2. Sugestões para pesquisas futuras

O modelo foi desenvolvido a partir de revisão bibliográfica, considerando sistemas de distribuição varejista com foco em *Franchising* e Cooperativa de Varejistas. Ficam as recomendações para:

1. Validar o modelo através de estudo de caso em um sistema varejista do tipo *franchising*.
2. Investigar formas de aplicação do modelo na prática, com vistas a como proceder para a tomada de decisão e implementação dos FVC com base nas estratégias pretendidas. Como exemplo:
 - ✓ Através de uma pesquisa com consumidores e/ou gestores de varejo, identificar o grau de importância de cada um dos fatores de vantagem competitiva, fazendo um comparativo com a implementação dos seus custos, visando priorizar sua implementação;
 - ✓ Investigar os mecanismos que levam os indivíduos a optar por um negócio próprio; e quais atributos levam as pessoas a optar por um negócio independente ou uma franquia;

- ✓ Determinar as diferenças de lucratividade e sustentabilidade entre os diversos tipos de varejo de um mesmo setor;

- ✓ Comparar as diferenças entre direcionadores de custos dos diferentes tipos de varejo baseando-se na Cadeia de Valor de Porter, explorando, também as ligações entre as Cadeias de Valor de fornecedores e varejistas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCOFORADO, Fernando. *Globalização*. São Paulo: Nobel, 1997.

ANGELO, José Cláudio Felisoni de; SILVEIRA, Augusto G. da. *Varejo Competitivo*. São Paulo, v.2, Atlas, 1997.

CASAROTTO FILHO, Nelson. PIRES, Luiz H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo, 1. ed, Atlas, 1998.

CANEDO, Mônica T. P. KRUGLIANSKAS, Isak. *Perfil do empreendedor e conhecimento sobre o cliente como condicionantes do desempenho de supermercados*. In: ANGELO, Claudio Felisoni de, SILVEIRA, José Augusto G. (Coord). *Varejo Competitivo*. São Paulo, v.3, p.130-148, Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro, 6.ed, Campus, 2000.

CUNHA JÚNIOR, Marcus V. Moretti da. *Determinantes da natureza evolutiva e dos padrões estratégicos do varejo*. In: ANGELO, Claudio Felisoni de, SILVEIRA, José Augusto G. (Coord). *Varejo Competitivo*. São Paulo, v.1, p.85-105, Atlas, 1996.

_____, Marcus V. M.da.; LUCE, Fernando B. *Competências distintivas de marketing e performance organizacional superior: um estudo no ramo de vestuário brasileiro*. In: ANGELO, Claudio Felisoni de, SILVEIRA, José Augusto G. (Coord). *Varejo Competitivo*. São Paulo, v.3, p.33-51, Atlas, 1999.

_____, Marcus V. M. da.; LUCE, Fernando B.; LUND, Luiz C. R *Estratégia, competências distintivas de marketing e desempenho no varejo*. In: ANGELO, Claudio Felisoni de, SILVEIRA, José Augusto G. (Coord). *Varejo Competitivo*. São Paulo, v.4, p.234-254, Atlas, 2000.

CYUMBAUM, John Julio Oppenheim. *A gestão de recursos humanos no novo varejo*. In: ANGELO, Claudio Felisoni de, SILVEIRA, José Augusto G. (Coord). *Varejo Competitivo*. São Paulo, v.2, p.184-204, Atlas, 1997.

DAUD, Miguel R. Dib. *A otimização dos anúncios de varejo em jornais: uma abordagem qualitativa*. In: ANGELO, Claudio Felisoni de, SILVEIRA, José Augusto G. (Coord). *Varejo Competitivo*. São Paulo, v.3, p.225-243, Atlas, 1999.

DAY, George. S.; REIBSTEIN, David J.; GUNTHER, Robert. *A dinâmica da estratégia competitiva*. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

DIAS, Sylmara L. F. G. *Importância dos canais de distribuição na indústria de microcomputadores*. In: ANGELO, Claudio Felisoni de, SILVEIRA, José Augusto G. (Coord). *Varejo Competitivo*. São Paulo, v.2, p.35-55, Atlas, 1997.

FAMÁ, Rubens. CESÁRIO, Eydi da Costa. *Capitalização das empresas brasileiras de varejo: o uso de instrumentos internacionais*. In: ANGELO, Claudio Felisoni de, SILVEIRA, José Augusto G. (Coord). *Varejo Competitivo*. São Paulo, v.2, p.35-55, Atlas, 1997.

FEITOSA, Niedja D. JORGE NETO, Paulo de M. *Inovação, orientação para o marketing e desempenho nas empresas supermercadistas de Salvador*. In: ANGELO, Claudio Felisoni de, SILVEIRA, José Augusto G. (Coord). *Varejo Competitivo*. São Paulo, v.5, p.93-112, Atlas, 2001.

FENWICK, Graham D. STROMBOM, Marnie. *The determinants of franchisee performance: An empirical investigation*. International Small Business Journal, London, v. 16, n. 4, p. 28-45, jul/sep. 1998.

FERNANDES, Simone. *A importância da comunicação visual para o varejo: no limiar do ano 2000*. In: ANGELO, Claudio Felisoni de, SILVEIRA, José Augusto G. (Coord). *Varejo Competitivo*. São Paulo, v.3, p.204-224, Atlas, 1999.

FOSTER, Dennis L., *O livro completo do franchising*. Rio de Janeiro : Infoobok, 1995.

FRANÇA, Sandra Helena Abrahão. SIQUEIRA, João Paulo Lara de. *Comércio Virtual: nova tecnologia para o segmento varejista*. In: ANGELO, Claudio Felisoni de, SILVEIRA, José Augusto G. (Coord). *Varejo Competitivo*. São Paulo, v.2, p.35-55, Atlas, 1997.

GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GHEMAWAT, Pankaj . *Vantagem sustentável* In Montgomery, e Porter. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, p. 29-41, 1998.

HAX, Arnold C. and MAJLUF, Nicolas s. *Strategic management: a integrative perspective*. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. Ed. São Paulo : Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de varejo*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2000.

LOPEZ, Paulo A. *A nova era do franchising: desvendando o segredo das franquias de qualidade*.1.ed. São Paulo : Infinita, 2000.

MARQUES, Érica F.; NORONHA, Adriana B. *Avaliação e dimensionamento da percepção de excelência de serviços no setor supermercadista: uma abordagem quantitativa* In: ANGELO, Claudio Felisoni de, SILVEIRA, José Augusto G. (Coord). *Varejo Competitivo*. São Paulo, v.5, p.173-197, Atlas, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NAKAMURA, Nathalie Vicente. *Promoção*: ferramenta fundamental para o pequeno varejista. In: ANGELO, Claudio Felisoni de, SILVEIRA, José Augusto G. (Coord). *Varejo Competitivo*. São Paulo, v.2, p.140-160, Atlas, 1997.

NEVES, José Luís. *Adaptação às condições do varejo brasileiro*: lições do caso Wal-Mart. In: ANGELO, Claudio Felisoni de, SILVEIRA, José Augusto G. (Coord). *Varejo Competitivo*. São Paulo, v.2, p.56-73, Atlas, 1997.

OLIVER, Cristiana M. *Fornecimento de marcas próprias para supermercados*: fatores propulsores e restritivos. In: ANGELO, Claudio Felisoni de, SILVEIRA, José Augusto G. (Coord). *Varejo Competitivo*. São Paulo, v.5, p.198-212, Atlas, 2001.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*: Técnicas para análise da indústria e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____, Michael E. *Vantagem competitiva*: Criando e sustentando um desempenho superior. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____, Michael E. *What is Strategy?* Harvard Business Review, New York, v. 74, n. 6, p. 61-78, nov/dec. 1996.

_____, Michael E. *Competição = On Competition*: estratégias competitivas essenciais. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary. *The Core competence of the corporation*. Harvard Business Review, New York, p.79-91, may/june. 1990.

RANK, Sueli Maria Weiss. *A criação de valor através de estratégias de marketing nas pequenas empresas*. Florianópolis, 2001 Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

REVISTA EMPREENDEDOR, agosto de 1999.

RÉVILLION, Anya S. P. *Satisfação do consumidor com o setor supermercadista: o caso de Porto Alegre*. In: ANGELO, Claudio Felisoni de, SILVEIRA, José Augusto G. (Coord). *Varejo Competitivo*. São Paulo, v.4, p.38-60, Atlas, 2000.

SEBRAE, Nacional. www.sebrae.com.br.

SOUZA, Nivaldo T. de. *A econometria e o GIS (Geographic Information System) como ferramentas de análise na localização varejista*. In: ANGELO, Claudio Felisoni de, SILVEIRA, José Augusto G. (Coord). *Varejo Competitivo*. São Paulo, v.3, p.186-203, Atlas, 1999.

SOUZA, José Paulo de. *As estratégias competitivas da Indústria brasileira de carnes: a ótica do distribuidor*. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

SPROESSER, Renato Luiz. *Varejo Competitivo. Um modelo de produtividade para o varejo: O caso do varejo de alimentos*. In: ANGELO, Claudio Felisoni de, SILVEIRA, José Augusto G. (Coord). *Varejo Competitivo*. São Paulo, v.3, p.19-32, Atlas, 1999.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de., PAGNONCELLI, Dernizo. *Construindo Estratégias para competir no século XXI*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Anexo 1. Citação

“O comércio no Brasil, na época da colônia, era dependente de Portugal. Os portugueses controlavam as operações em sua conquista. O comércio brasileiro foi estabelecido na alavancagem das produções agrícola, pecuária e mineração. A cultura do Pau-Brasil e do açúcar corresponde a um período de crescimento no Brasil; posteriormente, o gado e a mineração ocuparam outro período de crescimento seguidos da cultura cafeeira, que praticamente mudou o destino do país. A cultura cafeeira proporcionou uma época de crescimento do século XX e a primeira parte que originou o crescimento atual. Como o comércio está em grande parte atrelado à indústria, que permite a freqüência da oferta, percebe-se a dificuldade inicial do varejo brasileiro. A inexistência de infra-estrutura, como estradas e meios de transporte, e a concentração para formar uma base de mercado faz surgir também no Brasil a comercialização pelo “*peddler*” (caixeiro-viajante). Só que no caso brasileiro o varejo era feito pelo tropeiro, o *peddler* nacional. Foi durante o Segundo Império que surgiram as estradas de ferro e apareceram as estradas definitivas, desenvolvendo-se também as comunicações. Nesta época surgiram as primeiras casas de comércio varejista de maior porte. O crescimento do comércio brasileiro ocorreu na época da República. Cita-se na história como um dos importantes comerciantes Irineu Evangelista de Sousa, mais tarde conhecido como Barão e Visconde de Mauá. Foi um grande comerciante e entre suas conquistas comerciais inclui-se uma das mais importantes casas comerciais. A partir desse período, uma série de novos varejistas aparece no Brasil comprovando essa tendência de crescimento. Em 1871 é fundada a Casa Masson. Em 1906, as Lojas Pernambucanas com especialidade em tecidos. Em 1912, a Mesbla. Percebe-se que, pela evolução histórica tanto do varejo brasileiro como o de outros países, eles estão diretamente relacionados ao cenário em que se assentam à infra-estrutura das cidades. Além disso, necessitam principalmente de uma concentração mercadológica que pressupõe a existência de pessoas, dinheiro, autoridade para comprar e, evidentemente, disposição para comprar. Adicionalmente à facilidade de transporte e comunicações, assim, é determinante para o crescimento varejista o próprio desenvolvimento das cidades.” (LAS CASAS, 2000 : 23-24).

Anexo 2. Painel de controle dos objetivos

PAINEL DE CONTROLE DOS OBJETIVOS							
TEMAS	INDICADORES DE DESEMPENHO	Atual	Resultados Planejados				
			1ºano	2ºano	3ºano	4ºano	5ºano
<i>Tema</i>	<i>Indicadores de desempenho</i>						
<i>Crescimento</i>	Faturamento						
<i>Produtividade</i>	Vendas por m ²						
<i>Qualidade</i>	Satisfação da equipe e satisfação do cliente						
<i>Inovação</i>	% do faturamento aplicado em novas tecnologias						
<i>Resultado Econômico-financeiro</i>	a) Lucro Líquido: Receita Líquida						
	b) Lucro Líquido: Patrimônio Líquido						
	c) Receita Líquida: Patrimônio Líquido						

Fonte: Vasconcellos (2001, p. 274).

Anexo 3. Diagrama de Mudge – Grau de Importância

Pesos: 5 = Muito importante
3 = Moderadamente mais importante
1 = Levemente mais importante

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	nota	(%)	Dec
A	B3	A3	A1	E1	F1	A5	A3	I3	A1	A5	A3	A1	A1	A3	A5	A5	A1	S3	A1	38	6,7	5,1
	B	B5	B5	B3	B3	B5	B5	B1	B5	B5	B5	B3	B5	B5	B5	B5	B3	B1	B3	75	13,3	10,0
		C	D1	E3	F3	C5	H1	I5	J1	C5	C1	M3	N1	O1	C3	C1	R3	S5	T3	15	2,7	2,0
			D	E3	F3	D5	D1	I3	J1	D5	D1	M1	N1	D1	D3	D3	R1	S3	T1	20	3,5	2,7
				E	F1	E5	E3	I1	E1	E5	E3	E1	E3	E3	E5	E5	E1	S1	E1	43	7,6	5,7
					F	F5	F3	I1	F1	F5	F3	F1	F3	F3	F5	F5	F1	S1	F1	44	7,8	5,9
						G	H5	I5	J5	G1	L5	M5	N5	O5	P3	Q5	R4	S5	T5	1	0,2	0,1
							H	I5	J1	H5	H1	M1	N1	O1	H3	H3	R1	S5	T3	18	3,2	2,4
								I	I3	I5	I5	I3	I3	I5	I5	I5	I3	S1	I3	60	10,6	8,0
									J	J5	J3	M1	J1	J1	J3	J3	R1	S3	T1	24	4,2	3,2
										K	L5	M5	N5	O5	P5	Q5	R5	S5	T5	0	0	0,0
											L	M3	N1	O1	L1	L1	R3	S5	T3	12	2,2	1,6
												M	M1	M1	M5	M3	M1	S3	T1	30	5,3	4,0
													N	N1	N3	N3	R1	S3	T1	21	3,7	2,8
														O	O3	O3	R1	S5	T1	19	3,3	2,5
															P	Q1	R5	S5	T5	8	1,4	1,1
																Q	R3	S5	T5	11	1,9	1,5
																	R	S3	T1	28	4,9	3,7
																		S	S3	64	11,3	8,5
																			T	35	6,2	4,7
																				Total	566	100

Dec= Escala de 1- 10

Pegar o maior valor e dar peso 10 e relativizar as demais ações via regra de três.

Pergunta: A ação A é mais importante que a função B? Quanto?