



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

RONALDO AMORIM DO SACRAMENTO

**ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NO VAREJO DE MÓVEIS E
ELETRODOMÉSTICOS NA BAHIA (2004-2007)**

SALVADOR

2008

RONALDO AMORIM DO SACRAMENTO

**ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NO VAREJO DE MÓVEIS E
ELETRODOMÉSTICOS NA BAHIA (2004-2007)**

Versão definitiva do trabalho de conclusão de curso apresentado no curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Oswaldo Ferreira Guerra

SALVADOR

2008

RONALDO AMORIM DO SACRAMENTO

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NO VAREJO DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS
NA BAHIA (2004-2007)

Aprovada em dezembro de 2008.

Orientador: _____

Prof. Dr. Oswaldo Ferreira Guerra
Faculdade de Ciências Econômicas UFBA

Prof. Dr. Hamilton de Moura Ferreira Júnior
Faculdade de Ciências Econômicas UFBA

Prof. Me. Paulo Sérgio Hermida Gonzalez
Faculdade de Tecnologia Empresarial

Dedico este trabalho a minha mãe, ser tão amado por meio do qual aprendi os valores que um homem digno deve possuir, sendo, acima de tudo, honesto. Sem a sua imensa contribuição na minha formação educacional, este trabalho não seria possível.

AGRADECIMENTOS

Pessoas muito especiais para mim contribuíram para que este momento se tornasse uma realidade. Por conta disso, tenho muito a agradecê-las.

Agradeço, em especial, a Maria Cardoso (minha “vô” Mara) e Aidilma Amorim (minha querida mãe), duas grandes mulheres por meio das quais pude aprender a dar os meus primeiros passos, aprender um conjunto de valores familiares, imprescindíveis para boas relações sociais, amar e respeitar aos semelhantes.

Minha profunda gratidão aos meus avós paternos, Dílson e Izabel Sacramento, que sempre estiveram ao meu lado durante todo tempo.

Aos meus tios e tias pelos conselhos dados nos momentos nos quais mais precisei.

A Verena Ramos por ser tão companheira e amorosa a todo instante. De fato, companheira é a melhor palavra para descrever esta pessoa abençoada que Deus me enviou.

Aos professores da Faculdade de Economia da UFBA e, em especial, ao Prof. Oswaldo Guerra que durante as disciplinas de Macroeconomia I e Economia Internacional me ensinou fundamentos importantíssimos para minha carreira de economista. Além disso, durante o trabalho de orientação a cada reunião com o professor Guerra tinha a satisfação de sair da sua sala cheio de motivação, por saber que estudando podemos nos tornar tão bons quanto nossos mestres para então futuramente perpetuar esse ciclo virtuoso.

Aos representantes da área comercial da Primordial e Laser Eletro que dedicaram alguns instantes para falar sobre o mercado de móveis e eletrodomésticos da Bahia no período recente.

Por fim, agradeço a Deus por ter me dado sabedoria.

RESUMO

O presente trabalho tem como principal objetivo mapear as estratégias empresariais adotadas no varejo de móveis e eletrodomésticos na Bahia no período de 2004-2007. Para tal, utiliza-se como referenciais teóricos o modelo de análise estrutural de Michael Porter, a visão de Steindl de padrão de concorrência e a concepção de composto varejista. A principal conclusão da monografia é que predomina a estratégia de enfoque na liderança no custo total, resultando na transferência de valor econômico para os consumidores de baixa renda baianos por meio de mecanismos de crédito e preço.

Palavras-chave: Estrutura de mercado. Estratégias empresariais. Varejo de móveis e eletrodomésticos. Consumidor de baixa renda.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Composto Varejista (6 P's) e Estratégias Típicas.....	24
Gráfico 1 - Desempenho do comércio varejista brasileiro - Evolução da taxa mensal (mês/igual do ano anterior), 2001 a 2003.....	32
Gráfico 2 - Desempenho do comércio varejista brasileiro - Evolução da taxa mensal (mês/igual do ano anterior), 2004 a 2007.....	33
Quadro 2 – Variáveis macroeconômicas, 2004 a 2007.....	34
Gráfico 3 – Prazo Médio em Dias Corridos nas Operações de Crédito com Recursos Livres.....	35
Gráfico 4 - Evolução mensal das taxas de juros das operações de crédito para pessoas físicas (modalidade crédito pessoal).....	35
Gráfico 5 - Desempenho do comércio varejista baiano - Evolução da taxa mensal (mês/igual mês do ano anterior), 2004- 2007.....	37
Gráfico 6 - Desempenho do comércio varejista baiano e brasileiro Evolução das taxas mensais (mês/igual do ano anterior), 2004-2007.....	38
Gráfico 7 – Volume de vendas do comércio varejista da Bahia e variação do prazo (em dias), 2004 a 2007.....	39
Gráfico 8 - Comportamento da Taxa de Juros média do comércio, Selic acumulada e Inadimplência, 2005 a 2007.....	40
Gráfico 9 – Desempenho do segmento de móveis e eletrodomésticos da Bahia – Evolução da taxa mensal (mês/igual mês do ano anterior), 2001 a 2003.....	41
Gráfico 10 - Desempenho do segmento de móveis e eletrodomésticos da Bahia Evolução da taxa mensal (mês/igual do ano anterior), 2004-2007.....	42
Gráfico 11 - Evolução do Índice de Preços ao Consumidor - Taxa mensal (mês/igual do ano anterior) dos artigos de residência em Salvador, 2001-2007.....	43
Gráfico 12 - Indicador do volume de vendas da Bahia - Comércio Varejista e Móveis e eletrodomésticos, 2004 a 2007.....	43
Gráfico 13 - Variação do IPC de Móveis e Aparelhos Elétricos, Salvador, 2001-2003.....	54
Gráfico 14 - Variação do IPC de Móveis e Aparelhos Elétricos, Salvador, 2004 a 2007.....	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Renda familiar mensal no Brasil.....	28
Tabela 2 – Evolução dos segmentos do varejo da Bahia.....	44
Tabela 3 - Participação de mercado das empresas de M&E da Bahia.....	50
Tabela 4 - Anunciantes de eletro-eletrônicos e eletrodomésticos na Bahia, Novembro 2006-Novembro 2007.....	53
Tabela 5 - Classes Econômicas na Bahia segundo rendimento, 2006.....	63
Tabela 6 - Domicílios particulares permanentes urbanos na Bahia - Proporção (%) por posse de alguns bens duráveis - 2003-2007.....	64
Tabela 7 - Ranking das Reclamações Fundamentadas, Jan. 2006 a Ago. 2007.....	65

LISTA DE SIGLAS

ANEFAC	Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDV	Instituto para Desenvolvimento do Varejo
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
M&E	Móveis e Eletrodomésticos
PMC	Pesquisa Mensal do Comércio
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
SEI	Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia
SINDEC	Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	ESTRUTURA DE MERCADO, ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E COMÉRCIO VAREJISTA: ASPECTOS TEÓRICOS	13
2.1	ESTRUTURA DE MERCADO E ESTRATÉGIAS EM MICHAEL PORTER.....	13
2.2	PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E COMÉRCIO VAREJISTA.....	20
2.2.1	A visão de Steindl.....	20
2.2.2	Padrão de concorrência no comércio varejista.....	23
2.3	VAREJO E ESTRATÉGIA VAREJISTA.....	24
2.3.1	Essência, funções e formatos de varejo.....	24
2.3.2	Estratégia varejista.....	26
3	COMÉRCIO VAREJISTA	27
3.1	VAREJO NA BAIXA RENDA.....	27
3.2	EXPANSÃO RECENTE.....	31
3.3	COMÉRCIO VAREJISTA NA BAHIA.....	36
3.4	O SEGMENTO DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS.....	40
4	ESTRUTURA DE MERCADO E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NO SEGMENTO DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS NA BAHIA	45
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO VAREJO DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS.....	45
4.2	ESTRUTURA DE MERCADO E DETERMINANTES DA RENTABILIDADE NO VAREJO DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS.....	52
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
	REFERÊNCIAS	71
	APÊNDICES	76

1 INTRODUÇÃO

A estrutura do mercado baiano de móveis e eletrodomésticos vem passando por uma crescente transformação nos últimos anos. O surgimento de novas firmas e a expansão e declínio de firmas tradicionais têm sido movimentos recorrentes. Particularmente, no período entre 2004 e 2007, novas firmas têm sido atraídas por conta do aumento do nível de renda da população, especialmente dos segmentos de baixa renda. A chegada da Ricardo Eletro, em 2004, e da Ponto Frio, ao final de 2007, são exemplos claros deste movimento.

Apesar dessa dinâmica, pode-se afirmar que as investigações acadêmicas sobre o varejo de móveis e eletrodomésticos da Bahia são incipientes, sendo essa a principal justificativa para a escolha do tema. A maioria dos estudos restringe-se a acompanhamentos conjunturais, pouco sendo dito, com base na literatura econômica, sobre as características básicas da estrutura do mercado de varejo baiano de móveis e eletrodomésticos, as estratégias empresariais e o padrão de concorrência vigente. Assim sendo, o seguinte problema de pesquisa veio à tona: quais estratégias empresariais têm sido adotadas no varejo de móveis e eletrodomésticos na Bahia entre 2004 e 2007? O objetivo geral dessa monografia é responder a essa questão. Mais especificamente, busca-se mapear a estratégia empresarial predominante neste segmento econômico, no período 2004-2007, bem como examinar o impacto da mesma sobre o consumidor baiano de baixa renda.

A literatura econômica, na área de economia industrial, permite que tal objetivo seja atingido. Adicionalmente, a área de varejo possui uma extensa gama de conceitos gerais e pesquisas específicas no segmento de supermercados e *fast-food*, por exemplo. Ainda que exista certa carência de trabalhos sobre o varejo de móveis e eletrodomésticos, alguns estudos de caso, como o feito por C.K. Prahalad sobre as Casas Bahia, serão utilizados, com as devidas adaptações, para analisar o mercado de móveis e eletrodomésticos.

A hipótese levantada nessa monografia é que predomina a estratégia de enfoque na liderança no custo total expressa por facilidade de pagamentos, preços baixos e propaganda e oriunda da capacidade da varejista negociar prazos e taxas de juros com as financeiras, preços de compras com fornecedores e/ou dispor de recursos próprios para financiar compras. O enfoque refere-se à segmentação voltada às classes C, D e E. Como a competição é acirrada

entre os varejistas de M&E, resulta uma curva de preços declinantes que, por sua vez, beneficia o consumidor de baixa renda da Bahia. Em outros termos, a estratégia de enfoque na liderança no custo total, praticada no varejo de M&E da Bahia, gera uma transferência de valor econômico para os consumidores de baixa renda baianos por meio de mecanismos de crédito e preço.

Acessoriamente ao quadro referencial teórico, serão utilizadas informações provenientes da Pesquisa Mensal do Comércio (IBGE), Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI), jornais, anuários da Gazeta Mercantil e Exame (Melhores & Maiores), publicações do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Banco Central, Instituto para Desenvolvimento do Varejo (IDV) e um questionário de entrevistas aplicado a executivos varejistas da Bahia.

Além dessa introdução e das considerações finais, a monografia possui três outros capítulos. O capítulo 2 contém uma breve revisão da literatura econômica sobre estrutura de mercado, estratégias empresariais, padrão de concorrência e varejo. A primeira subseção apresenta o modelo das cinco forças de Michael Porter, no qual ele enumera os elementos estruturais que considera mais importantes para determinar a rentabilidade e orientar as estratégias empresariais em uma indústria. A segunda subseção aplica o conceito de padrão de concorrência, que surge a partir da interação entre estratégias empresariais e estrutura de mercado, para o caso do varejo. A terceira subseção busca explicar como funciona a atividade varejista e seus principais formatos de varejo.

No capítulo 3, o foco dirige-se para o perfil do consumidor de baixa renda, seu potencial de consumo e as flutuações das vendas no comércio varejista brasileiro, baiano e no segmento de móveis e eletrodomésticos (M&E) da Bahia. Ou seja, é apresentada ao leitor uma visão panorâmica do mercado varejista, particularmente do segmento de M&E.

No capítulo 4, após uma reconstrução histórica do nascimento de algumas firmas atuantes no varejo de M&E na Bahia, são examinados os fatores determinantes para a rentabilidade desse segmento, seu padrão de concorrência e os comportamentos estratégicos usados por algumas das principais firmas desse segmento no estado.

2 ESTRUTURA DE MERCADO, ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E COMÉRCIO VAREJISTA: ASPECTOS TEÓRICOS

O funcionamento dos mercados tem sido uma preocupação recorrente dos economistas, uma vez que o comportamento dos mesmos afeta a dinâmica do capitalismo. De fato, o estudo da concorrência e adoção de estratégias ativas somente ganharam importância a partir dos modelos da Organização Industrial, disciplina que surge da insatisfação com os rumos tomados pela microeconomia neoclássica pautada em mercados perfeitamente competitivos, no qual a firma é uma mera tomadora de preços. Entende-se estratégias **ativas** como o conjunto de ações que as firmas adotam a fim de alcançar um posicionamento no mercado ou mesmo afetar a própria estrutura da indústria no longo prazo. Desta forma, a firma passiva do modelo tradicional que, praticamente, não tem estratégia é substituída por uma firma ativa. O objetivo desse capítulo é delinear, em linhas gerais, como as firmas adotam estratégias com a finalidade de se diferenciar dos demais competidores, afetando, assim, a estrutura da indústria.

2.1 ESTRUTURA DE MERCADO E ESTRATÉGIAS EM MICHAEL PORTER

As contribuições de Porter sobre estruturas de mercado e estratégias têm tido ampla divulgação. Na sua visão, a formulação de estratégias por parte da firma deve levar em conta elementos básicos da estrutura de mercado, especialmente a **ameaça de entrada, intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, pressão dos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores**. Cada elemento deste irá atuar com uma determinada intensidade (força), moldando então a competição e rentabilidade da indústria. Por conta disto, o modelo de Porter é chamado de modelo das cinco forças (Figura 1).

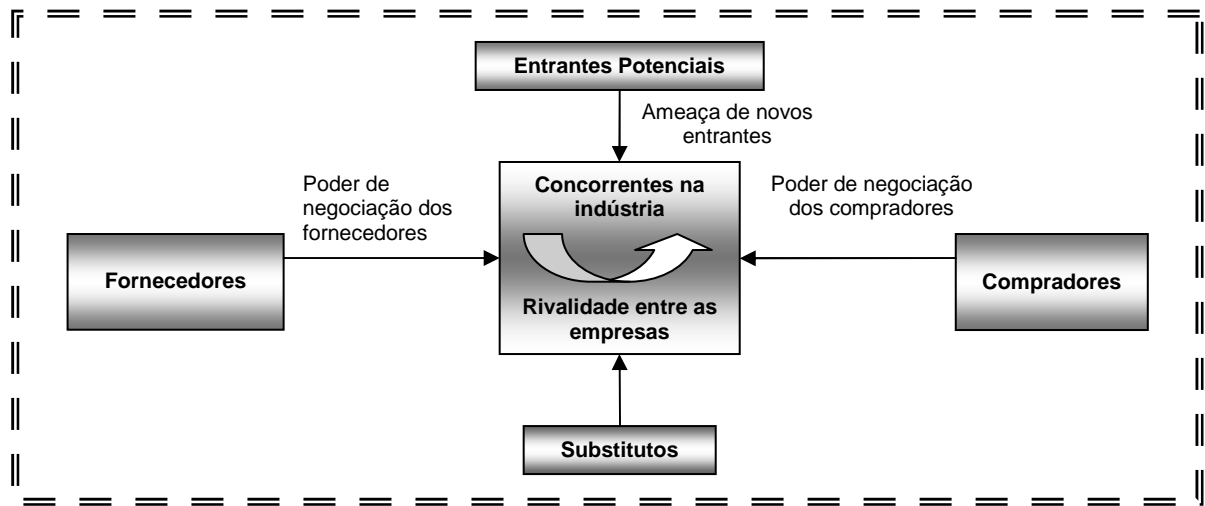


Figura 1 – Forças que dirigem a concorrência na indústria

Fonte: Porter (2004, p. 4).

A ameaça de entrada constitui o elemento representativo das firmas que não operam diretamente na indústria, mas que são atraídas pela lucratividade e o retorno médio sobre o capital investido. As firmas estabelecidas tentam erguer barreiras à entrada de novos competidores. Os alicerces dessas barreiras podem ser economias de escala, diferenciação de produtos, necessidade de capital, custos de mudança entre fornecedores, acesso a canais de distribuição e desvantagens de custos independentes de escala. É interessante destacar o papel que a concorrência potencial exerce sobre as firmas (até mesmo sobre as líderes) estabelecidas na indústria, pois esta constitui num dos elementos mais dinâmicos do **modelo das cinco forças**. A idéia básica é que a firma não deve observar apenas seus concorrentes estabelecidos, mas também aqueles potenciais, aqueles considerados ameaças futuras. Os efeitos da concorrência potencial sobre a indústria são diversos. “Quando a ameaça é alta, empresas estabelecidas precisam segurar os preços ou reforçar o investimento para deter as novas concorrentes” (PORTER, 2008, p.57).

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes depende da meta que as firmas estabelecem para si mesmas. No caso da busca da liderança de mercado, práticas agressivas em preços, publicidade, inovação em produtos/ serviços e qualidade dos serviços trazem impactos sobre a rentabilidade de cada concorrente estabelecido. Os efeitos da rivalidade dependem em muito de dois fatores: intensidade e base da competição. A intensidade da competição depende do número de concorrentes e porte destes, da taxa de crescimento do segmento, das barreiras à saída, do desejo de liderança dos concorrentes e falta de

familiaridade entre concorrentes, o que dificulta uma análise dos sinais de mercado e prováveis movimentos competitivos.

Já o entendimento das bases da competição requer compreender em torno de que foco gira a rivalidade. As bases podem estar focadas em preços, qualidade do produto/ serviço, marca, garantias e suporte técnico pós-venda. A rentabilidade é função direta da rivalidade lastreada em preços decrescentes, uma vez que o valor econômico é transferido ao cliente. A competição focada em preços normalmente ocorre quando os produtos são quase homogêneos, custos fixos altos e marginais baixos, necessidades intrínsecas de economias de escala e obsolescência.

Nesse ponto, Porter (1999, p.52) alerta sobre a possibilidade de uma guerra ocasionada por uma convergência competitiva na qual as práticas de eficácia operacional podem ser facilmente copiadas pelos concorrentes: “(...) competição baseada apenas na eficácia operacional é mutuamente destrutiva, levando a guerras de desgaste que terminam apenas com a limitação da competição” (PORTER, 1999, p. 52). Em oposição à eficácia operacional, o autor destaca que o principal lema de uma “(...) estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valores” (PORTER, 1999, p.52).

Desse modo, a competição baseada não somente no fator preço pode oferecer uma configuração sustentável para os concorrentes de uma indústria no tempo $t+1$. Adicionalmente, “a rivalidade pode ser boa para todos, ou até elevar a rentabilidade média de um setor, quando cada concorrente busca contemplar as necessidades de segmentos diversos de clientes, com um *mix* distinto de preços, produtos, serviços, recursos ou identidade da marca” (PORTER, 2008, p.62).

A existência da pressão dos produtos substitutos exerce também uma influência substancial sobre as decisões de preço a praticar e inovação a realizar. No caso dos preços, a existência de um produto com características similares ao da indústria pode reduzir a demanda pelo bem e, por tabela, reduzir o seu preço, ocasionando uma queda da rentabilidade do segmento econômico. Além disso, o surgimento de um produto substituto limita o teto dos preços praticados na indústria. No que tange as inovações, os efeitos de um produto substituto sobre

estas podem se dá no sentido de se obter, via inovações, uma relação preço-desempenho (ou qualidade) superior ao substituto.

O poder de negociação dos compradores pode ser caracterizado como a barganha que os clientes exercem sobre as firmas. Caso essa barganha seja muito grande, existe uma tendência para que as firmas atuem uma contra as outras, através de uma guerrilha de preços ou de um sortimento maior de serviços, a depender do segmento econômico. Tal movimento acaba por afetar a rentabilidade da indústria. O poder de negociação dos compradores depende bastante da sua representatividade das suas compras frente ao total, grau de especificidade do produto / serviço, custos de mudança do comprador, capacidade de integração para trás, grau de importância do bem transacionado para as atividades posteriores do comprador e grau de informação do comprador. Porter (2004, p. 28) alerta para o fato de que:

Varejistas podem ganhar bastante poder de negociação em relação aos fabricantes quando podem influenciar as decisões de compra dos consumidores, como fazem em componentes de áudio, joalheria e eletrodomésticos, artigos esportivos e outros produtos.

Por último, mas não menos importante, cabe abordar o poder de negociação dos fornecedores. Estes podem exercer pressão sobre as empresas de uma indústria através de variações nos preços e na qualidade. A probabilidade da barganha do fornecedor aumentar depende da estrutura de mercado em que o fornecedor opera, do grau de substitutibilidade do produto transacionado, da importância do produto na cadeia de valores, dos custos de mudança e da intenção de integração para frente do fornecedor.

Essas cinco forças irão convergir de forma a moldar a natureza da estratégia que a firma adotará. Para tanto, a firma deve estudar categoricamente as fontes de cada força competitiva. Daí então, será possível avaliar em que medida ela está preparada para enfrentar as forças competitivas, fazendo um balizamento entre suas capacidades (de atuação e reação) e as adversidades do mercado em que opera. Torna-se, assim, possível a adoção por parte da firma de um posicionamento, defensável ou ofensivo. No caso de preferir ficar na defensiva, a firma deve evitar o confronto direto com as forças competitivas que tornarão suas fraquezas exploráveis pelos concorrentes. Se adotar uma estratégia ofensiva, a firma deve se preparar para influenciar as forças competitivas, em consonância com suas forças endógenas, a seu

favor através da promoção de mudanças estruturais ou antecipando-se aos movimentos dos concorrentes com uma estratégia adequada.

A estratégia que a firma adotará, após examinar as fontes de cada um dos cinco elementos básicos, será uma ação capaz de lhe proporcionar um posicionamento diferenciado reconhecido pelos concorrentes (estabelecidos e potenciais), clientes e fornecedores.

A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. Dado que o conjunto de forças pode estar exageradamente aparente para todos os concorrentes, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força. O conhecimento dessas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia, anima seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que as mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças (PORTER, 2004, p.4).

A estratégia competitiva pode assumir três tipos básicos: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A liderança no custo total exige, normalmente, que a firma busque economias de escala e possua economias decorrentes de aprendizado. Neste tipo de estratégia, a firma persegue retornos acima da média da indústria através da redução de custos. A liderança no custo total é capaz de proteger, no limite, o produtor mais eficiente contra todas as cinco forças competitivas, pois a negociação de preços cessa no ponto de custo mínimo do produtor mais eficiente. Vale salientar que a estratégia de liderança no custo total costuma criar barreiras à entrada significativas por conta das economias de escala.

A estratégia de diferenciação vincula-se a criação de um valor ímpar por parte de uma firma dentro da indústria. A diferenciação costuma ser baseada em tecnologia, *design*, marca e ativos específicos sob medida. Para que a diferenciação de produto/ serviço se torne viável é necessário a existência de um regime sólido de direitos de propriedade intelectual, a exemplo das patentes. Essa exclusividade conferida pelos direitos de propriedade intelectual costuma proporcionar a firma detentora dos mesmos retornos acima da média. No que tange as cinco forças, dificilmente no curto prazo, uma empresa dona de um produto extremamente refinado sofrerá com substitutos próximos. Esse produto será reconhecida pela demanda como especial, não cabendo negociação baseada em preços. Ademais, os concorrentes potenciais e

os estabelecidos terão que desembolsar recursos elevados em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), a fim de desenvolver algo de valor superior. Quanto aos fornecedores, pode-se dizer que estes raramente terão alto poder de barganha frente a um segmento no qual os retornos são elevados e, portanto, a substituição de fornecedor não apresenta custos significativos de mudança.

Por fim, o enfoque é a estratégia genérica na qual a firma atua num segmento específico de mercado, desenvolvendo soluções singulares para este. Dessa forma, a empresa se preparará para um nicho que enxerga rentável e será capaz de atender este segmento de forma mais eficaz do que aquele concorrente que atua mais amplamente. “O enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo, alta diferenciação, ou ambas” (PORTER, 2004, p.40). Porter esclarece que empresas que durante a formulação da estratégia ficam no “meio-termo” costumam apresentar resultados insatisfatórios a longo prazo.

Consideradas as estratégias genéricas, quais são os critérios que a firma deve levar em conta para, então, adotar uma adequada estratégia competitiva? Os critérios são as metas futuras, hipótese, estratégia em curso e capacidades que se encontram ilustrados a seguir.

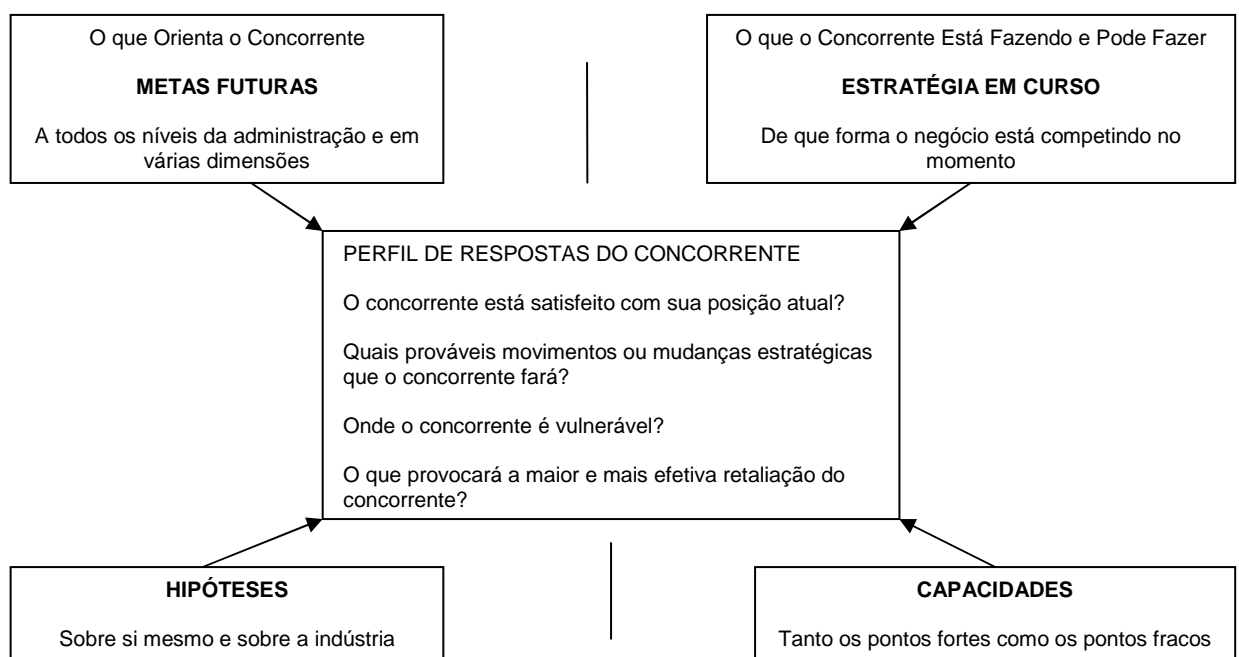


Figura 2 – Componentes de uma análise da concorrência

Fonte: Porter (2004, p.50).

A análise adequada destes quatro elementos permitirá prever os movimentos de retaliação dos n-1 concorrentes diante da adoção de uma estratégia da firma 1, por exemplo.

A análise das metas futuras dos concorrentes permite a firma vislumbrar uma configuração da estrutura de mercado no tempo $t+1$, a partir do grau de satisfação que o concorrente se sente na sua posição atual e se pretende modificá-la. As metas podem ser alcançar determinada parcela de mercado, uma dada posição frente aos consumidores, *status* tecnológico ou até crescimento sustentável. No caso de duas firmas de grande porte terem a mesma meta, simultaneamente, é provável que seja iniciada uma guerra dentro da indústria. No extremo desta configuração, é possível também que firmas tenham metas divergentes, ocasionando então uma maior estabilidade na indústria.

Mapear as hipóteses que os concorrentes têm sobre si, a respeito da indústria e dos demais concorrentes, é também uma tarefa fundamental. Essas hipóteses orientam a forma como as empresas se vêem e como devem reagir frente aos movimentos competitivos. Este exercício de previsão pode ser feito a partir de declarações dadas em meios de comunicação, reações estratégicas passadas, formação do corpo dirigente e perfil da demanda potencial.

Os elementos básicos para a definição da estratégia corrente já foram devidamente expostos anteriormente. Cabe, por fim, analisar rapidamente a capacidade dos concorrentes. A capacidade de reação dos concorrentes aos movimentos competitivos depende em muito da análise da habilidade que a firma tem para manobrar ao seu favor as cinco forças competitivas, baseadas nos conhecimentos das suas forças e fraquezas. A análise da capacidade de reação pode ser estudada em setores da empresa tais como força dos produtos, *marketing*, esforço em vendas, canais de distribuição, P&D, finanças e organização administrativa.

Após a análise destes quatro elementos de identificação da concorrência é fundamental fazer alguns questionamentos que guiem a previsão de movimentos na indústria e, se possível, permita antecipar estes. Vale questionar o seguinte: em que medida está ocorrendo convergência competitiva? Como os movimentos competitivos podem afetar a estrutura da indústria?

Complementarmente a análise estrutural, Porter (2004) apresenta o conceito de grupos estratégicos, que ajudam a explicar a existência de diferenças persistentes de rentabilidade entre empresas de uma mesma indústria. Algumas empresas que possuem rentabilidade e bases de competitividade similares podem ser inseridas em grupos estratégicos no interior da própria indústria. “Um grupo estratégico são empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas” (PORTER, 2004, p.135). Dimensões estratégicas podem ser as políticas de preço, marcas, qualidade do produto/ serviço, liderança tecnológica e grau de especialização. Integrantes de um mesmo grupo estratégico costumam ter, normalmente, parcelas de mercados similares e reações parecidas aos movimentos dos concorrentes. A divisão da indústria em grupos estratégicos, como se fossem submercados, constitui uma ferramenta analítica importante. É, na verdade, uma extensão do modelo de Steindl (1986) que divide uma dada indústria em firmas progressistas e firmas marginais. A exposição deste modelo será feita a seguir.

2.2 PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E COMÉRCIO VAREJISTA

2.2.1 A visão de Steindl

Josef Steindl, em *Maturidade e Estagnação no Capitalismo Americano* (1952), buscou estabelecer as bases para uma teoria dinâmica da análise da concorrência. Em particular, desta obra será extraído o conceito de padrão de concorrência dentro de uma indústria. A literatura de Organização Industrial define padrão de concorrência como sendo as “(...) regularidades nas formas dominantes de competição” (FERRAZ, 1996, p.6). Numa indústria, as formas de competição podem ser via preço, qualidade, sortimento, diferenciação, inovação, habilidade para atender à demanda, publicidade, dentre outras maneiras. A firma deve observar sua estrutura de mercado para, então, escolher a forma mais adequada de competir. Nessa perspectiva, pode-se afirmar que o padrão de concorrência é um vetor resultante da interação entre estratégia empresarial e estrutura de mercado. Cada segmento econômico possui um padrão de concorrência peculiar, do mesmo modo que estes padrões vão se alterando intertemporalmente.

É justamente a partir dos padrões de concorrência que Steindl (1952) buscará explicar os diferenciais de margem de lucro, taxa de acumulação interna da firma e taxa de crescimento

da indústria. O comportamento destes três componentes estará condicionado aos padrões de concorrência da indústria, que podem ser enquadrados em dois casos: A) indústrias com pequenos produtores; B) e indústrias onde o ingresso é difícil. Em ambas, estão presentes firmas marginais e progressistas.

Antes, porém, de expor esses dois casos, deve-se esclarecer o sentido dos termos firmas progressistas e firmas marginais na análise steindliana. Firmas progressistas são aquelas que apresentam uma capacidade de acumulação interna elevada, pois auferem lucros supranormais, em oposição às firmas marginais que apresentam lucros normais. Essas firmas marginais somadas respondem por uma parcela importante do mercado.

No caso da indústria com pequenos produtores (Caso A), que se pode considerar uma indústria concorrencial, Steindl (1952) admite as seguintes hipóteses: 1) o mercado é constituído por um grande número de pequenos produtores (marginais) que detém uma parcela significativa da produção; 2) as firmas reinvestem seus lucros na própria indústria¹; 3) o aumento da acumulação interna é um incentivo para o investimento empresarial; e 4) a taxa de crescimento da indústria é dada. Adicionalmente, pode-se dizer que o autor confere uma importância substancial às inovações técnicas realizadas pelas firmas progressistas, que em muito contribuem para economias de escala e, conseqüentemente, para a formação de barreiras à entrada. E não é só isto. São as inovações técnicas que proporcionam diferenciais na capacidade de acumulação interna e, por conseguinte, permitem o aumento do investimento em publicidade e aumento das vendas.

O estabelecimento destas hipóteses é feito com o intuito de investigar como são formadas as margens de lucro de uma dada indústria. Os lucros dependem das condições estruturais de mercado. Através dos lucros e acumulação de capital as firmas melhor estabelecidas podem exercer uma pressão sobre os demais competidores e durante o seu processo de crescimento, elas podem provocar efeitos sobre a estrutura de mercado, aumentando inclusive a concentração.

¹ Por conta desta hipótese o modelo acaba sendo restrito, pois tal hipótese não deixa espaço para a diversificação produtiva, fenômeno recorrentemente observado nas indústrias.

Este processo de concentração depende, crucialmente, da capacidade de acumulação das firmas progressistas e da capacidade de resposta das firmas marginais. Neste caso A, a capacidade de reação das firmas marginais é praticamente nula frente à **campanha de vendas especial** estabelecida pelas firmas progressistas. A campanha de venda “é definida como um sacrifício sob a forma de preços reduzidos, ou de maior custo de produção, ou de maior custo de vendas, por unidades de vendas (...)” (STEINDL, 1952, p.63). Uma campanha especial de vendas normalmente é feita com base em preços abaixo daqueles praticados pelas firmas marginais, aumento da qualidade ou diferenciação.

Como o processo de concentração se daria? Caso a taxa de crescimento da indústria seja equivalente ou superior a taxa a acumulação interna não existirão alterações significativas na estrutura da indústria, de forma que as empresas progressistas não farão esforços substanciais via estratégias que garantam maior parcela de mercado. Por outro lado, se a taxa de crescimento da indústria for inferior a taxa de acumulação, as firmas progressistas buscarão maior parcela de mercado, ou seja, exigirão um retorno tão elevado quanto a sua performance. Em busca desta recompensa, as firmas progressistas se envolverão em uma campanha especial de vendas, como nos moldes definidos anteriormente.

Caso essa campanha resulte, apenas, na diminuição da participação relativa das firmas marginais no mercado, tem-se uma concentração relativa. Se, todavia, a luta concorrencial for fortemente intensificada ocorrerá, provavelmente, uma eliminação de firmas marginais (concentração absoluta), resultando numa estrutura de mercado com tendência à oligopolização.

No caso B (indústria oligopolista), o mercado é constituído de um pequeno número de firmas marginais que detém uma parcela pouco significativa do mercado. A diferença com relação ao Caso A é que os produtores marginais auferem lucros extraordinários, possuem capital acima do normal e não são facilmente elimináveis. Ou seja, as firmas marginais possuem poder de retaliação frente as progressistas, exigindo estratégias mais agressivas e campanhas de vendas especiais mais dispendiosas por parte das firmas progressistas.

Como o autor permanece com sua hipótese de que as firmas reinvestem preferencialmente dentro da própria indústria, a maior dificuldade de eliminação das firmas marginais pode levar

tendencialmente à estagnação da indústria, se a taxa de crescimento desta for inferior à taxa de acumulação das firmas.

2.2.2 Padrão de concorrência no comércio varejista

É necessário examinar o padrão de concorrência no varejo. Para tanto, deve-se definir o que é composto de marketing do varejista ou simplesmente **composto varejista**, noção idealizada por Mason *apud* Parente (2000, p.61). Composto varejista engloba o leque de variáveis que o varejista manipula durante a formulação de suas estratégias: **P**rodutos, **P**reços, **P**romoção, **aP**resentação, **P**essoal e **P**onto. Por ser formado destes seis elementos chave, o modelo é chamado de 6 P's. O quadro a seguir traz especificações a respeito de cada elemento, bem como as respectivas estratégias típicas adotadas.

Componentes do composto varejista	Estratégias típicas
P – <i>Mix</i> de P rodutos	Adotar as marcas de mais sucesso e qualidade e/ou admitir produtos que incrementem o <i>mix</i>
P – P reços	Aceitar cartões de crédito, carnês e estender os prazos
P – P romoção	Promover propagandas e queima de estoque
P – aP resentação	Escolher formato adequado de varejo e trabalhar no <i>layout</i>
P - P essoal	Investir em qualificação do vendedor para garantir rapidez e qualidade no atendimento
P- P onto	Estudar a localização estratégica

Quadro 1 – Composto Varejista (6 P's) e Estratégias Típicas

Fonte: Adaptado de Parente (2000, p. 61; 2008, p.88).

Cada varejista focará num devido elemento do composto varejista de acordo com suas potencialidades endógenas, não desprezando totalmente os demais elementos. Deste modo, a interação entre os elementos do composto varejista e as estratégias resultará em um padrão de concorrência dentro de um segmento específico. Adotar estratégias competitivas não é uma tarefa trivial. Envolve um processo de busca pelas inovações, seguida de uma seleção pelo mercado. Isto ocorre através do reconhecimento do posicionamento sustentável ocupado pela firma inovativa por parte dos clientes e dos demais competidores. Uma discussão mais detalhada sobre as estratégias de varejo será feita no próximo item.

2.3 VAREJO E ESTRATÉGIA VAREJISTA

2.3.1 Essência, funções e formatos de varejo

A atividade de varejo estabelece um elo entre a produção de bens e serviços e o consumo familiar. Isto constitui a essência da atividade varejista. O comércio atacadista, quando existe numa cadeia produtiva, realiza a ligação entre produtores e varejista, ligação esta que não será discutida neste trabalho (Figura 3).



Figura 3 – Canal de distribuição

Fonte: Adaptado de Levy & Weitz (2000, p.26).

O fato é que o varejo adiciona valor aos bens e serviços ao realizar quatro funções básicas: **promoção de variedade, redução de volumes, manutenção de estoques e fornecimento de serviços**. Um consumidor costuma gastar tempo e recursos financeiros para selecionar as mercadorias que deseja. O varejista exerce o papel de reduzir estes dispêndios, de modo que numa mesma loja o consumidor pode desfrutar de variedade de marcas, preços e modelos, o que reduz os custos de obter informação. Atacadistas costumam operar com grandes volumes sem selecionar os modelos, tamanhos e gostos. Cabe ao varejista filtrar os produtos a serem vendidos de acordo com as necessidades do consumidor final.

Ao reduzir volumes os varejistas facilitam as compras dos consumidores, ao passo que mantendo estoques, eles se preparam para ter produtos disponíveis no momento que o consumidor necessite. Esta ação possibilita que o consumidor não gaste sua renda de uma só vez, podendo efetivar compras ao longo do tempo. Com isto ele pode aplicar a renda residual no mercado financeiro, reduzindo o custo de oportunidade do capital.

Por fim, o fornecimento de serviços se dá através de crédito, informatização, atendentes treinados e informações sobre os produtos. Um vendedor qualificado costuma expor adequadamente os recursos que um produto possui, influenciando no processo de decisão de compra do consumidor.

Os formatos de varejo costumam resultar da estratégia de varejo adotada. Segundo Levy & Weitz (2000, p.44) é possível classificar os varejistas com base em quatro elementos do composto de varejo: tipo de mercadoria, variedade e sortimento, nível de atendimento ao cliente e preço da mercadoria. Um maior foco em algum desses quatro elementos gera o formato de varejo. Nesta monografia, os quatro elementos serão agrupados e renomeados da seguinte maneira: *mix* de **P**roduto, **P**essoal e **P**reço. Isto por se entender que a categoria *mix* de **P**rodutos reúne tipo, variedade e sortimento de mercadoria, enquanto o nível de atendimento ao cliente é sinteticamente chamado de **P**essoal.

Os formatos de varejo mais tradicionais são: lojas de descontos, lojas especializadas, lojas de conveniência, lojas de departamentos, supermercados e megalojas. Aqui não serão esgotados todos os tipos de varejo, até mesmo pelo fato de que a dinâmica dos mercados provoca o surgimento de outros tipos de varejo a partir do momento em que novos posicionamentos sustentáveis são buscados pelos varejistas.

As lojas de descontos costumam focar em preços próximos ao custo, possuindo mercadorias, atendimento e produtos de qualidade razoável. As lojas especializadas operam com atendimento sofisticado, preços altos, variedade de produtos e marcas. As lojas de conveniência possuem baixo sortimento, agilidade no atendimento e preços razoáveis. As lojas de departamentos vendem diversos produtos, caracterizando-se pela grande variedade e alto sortimento. “A loja de departamentos freqüentemente lembra uma coleção de lojas especializadas em produtos especializados” (LEVY & WEITZ, 2000, p.53). Já os supermercados voltam-se para fornecer alimentos, produtos para o lar, móveis, eletrônicos e etc. Neste formato, os preços, normalmente, não são tão elevados pelo fato do consumidor não contar com auxílio de atendentes. Por fim, a megaloja é um formato concebido pelos varejistas mais recentemente. Sua essência é prover uma grande variedade de mercadorias a preços reduzidos. O segredo deste formato está nas economias de escala obtidas graças ao grande espaço físico que permite a exposição de uma enorme gama de produtos em um mesmo espaço, facilitando a pesquisa do consumidor que ao invés de ir de loja em loja, se concentra em uma só.

2.3.2 Estratégia varejista

Os varejistas podem operar com estratégias de preço, promoção, produtos, localização, serviços e apresentação. Como visto, a firma adota estratégias com a finalidade de obter uma vantagem competitiva. Isto envolve a seleção de um mercado-alvo para então ser possível elaborar a estratégia de acordo com as aspirações da demanda. Mas não basta apenas atender às necessidades da demanda. A construção de uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo requer, no caso do varejo, fidelizar os clientes por meio de um atributo ímpar detido pela firma. Este atributo pode ser um preço baixo, um produto ou serviço diferenciado ou uma localização estratégica. A vantagem competitiva duradoura no varejo não reside, normalmente, no produto, uma vez que ele pode ser comprado de diversos fornecedores. O segredo é prover preços, serviços, localização e apresentação em consonância com o perfil da demanda, de forma não facilmente imitável. Para isto, é fundamental avaliar o perfil do seu público alvo, bem como tentar se colocar no lugar dos demais competidores. Em suma, o varejista seleciona os elementos do composto varejista que irá focar através do balizamento de suas potencialidades endógenas, dos movimentos competitivos dos concorrentes e das necessidades de sua demanda. Uma estratégia competitiva sustentável será aquela que, de forma mais adequada, conseguir balizar estes três aspectos.

3 COMÉRCIO VAREJISTA

O intuito deste capítulo é expor, de forma resumida, o comportamento conjuntural do comércio varejista brasileiro e baiano e as peculiaridades do varejo de móveis e eletrodomésticos da Bahia no período de 2004 a 2007. Antes disso, o varejo voltado para a chamada base da pirâmide será alvo de discussão, uma vez que recentemente algumas empresas passaram a enxergar neste perfil de demanda uma excelente oportunidade de lucros, diferentemente do que o senso comum costuma indicar.

3.1 VAREJO NA BAIXA RENDA

C.K. Prahalad (2005) tem alertado para a riqueza que pode ser gerada pela base da pirâmide. Segundo ele, é possível que as firmas obtenham lucros sustentáveis a partir de mercados de baixa renda, sem a necessidade de filantropia. Operar em mercados com baixos níveis de renda requer soluções específicas, muitas vezes, baseadas em economias de escala. Reconhecer o perfil deste consumidor é condição necessária para elaborar essas soluções, que podem se constituir em vantagens competitivas. Importar soluções elaboradas para os níveis mais altos de renda não é, muitas vezes, a solução adequada.

Esta abordagem de Prahalad rompe a visão tradicional a respeito das classes menos favorecidas: elas não teriam dinheiro para gastar e, por isso, não se constituiriam em um mercado economicamente promissor. Além disso, os pobres não dariam importância a marcas, qualidade, dificilmente se adaptariam a tecnologia avançada e seriam inadimplentes por natureza.

Esses preconceitos seriam oriundos das diferenças entre a lógica dos executivos e a dos consumidores da base da pirâmide. De um lado, os formuladores de estratégia, normalmente, pertencem às classes A e B, tendo, portanto, valores, cultura e linguagem condizente com seu grupo. Do outro lado, as classes C, D e E são orientadas por um conjunto distinto de valores. Predominam, neste caso, a linguagem mais simples, reciprocidade familiar mais forte, relações de compadrio e empréstimos pecuniários entre familiares. As relações de confiança trazem satisfação aos indivíduos deste grupo e a lógica de acumulação não é tão presente como nas classes de renda mais alta. Às vezes, conseguir condições satisfatórias de vida é o

suficiente para muitos indivíduos das classes C, D e E. Este fosso entre a lógica dos formuladores de estratégia e dos consumidores da baixa renda faria com que as estratégias fossem feitas em consonância com os desejos dos próprios integrantes das classes mais abastardas, como se os integrantes da base da pirâmide vivessem somente imitando os hábitos de consumo daqueles. Uma das razões do sucesso das Casas Bahia, maior varejista de móveis e eletrodomésticos do Brasil atualmente, residiria na capacidade do seu proprietário, Samuel Klein, de pensar como um consumidor de baixa renda. A construção de vantagem competitiva a partir da baixa renda requer a formulação de inovações que atendam os anseios específicos deste tipo de consumidor e estes anseios são norteados por uma lógica própria da base da pirâmide.

As classes econômicas são classificadas, de acordo com a renda familiar, em A, B, C, D e E (Tabela 1). Neste trabalho, assim como em Parente e outros (2008), considera-se que as classes C, D e E compõem a baixa renda. Conhecer o perfil deste consumidor é condição necessária para a formulação de soluções condizentes com as suas necessidades. Renda, escolaridade, hábitos de consumo são alguns dos indicadores usados para entender este tipo de consumidor.

Tabela 1 – Renda familiar mensal no Brasil

<i>Faixa de renda</i>	<i>Renda mensal em 2002</i>	<i>Renda mensal acumulada</i>	<i>% de domicílios em 2002</i>	<i>Renda mensal em 2007*</i>	<i>Renda mensal acumulada em 2007*</i>	<i>% de domicílios em 2007*</i>
E– até R\$ 571,00	6%	6%	29%	5%	5%	26%
D – R\$ 572,00 a R\$ 1.143,00	14%	20%	31%	15%	20%	30%
C – R\$ 1.144,00 a R\$ 2.861,00	28%	48%	26%	30%	50%	29%
B – R\$ 2.862,00 a R\$ 5.721,00	21%	69%	9%	22%	72%	10%
A – Acima de R\$ 5.722	31%	100%	5%	28%	100%	5%
Total	100%	—	100%	100%	—	100%

Fonte: Data popular, com base em dados da Pnad 2002e 2006, deflacionados até julho de 2007. Adaptado da Folha de São Paulo (2008, p. B3). * Dados de 2006 atualizados até julho de 2007.

Em termos de renda familiar, cerca de 50% da população brasileira se situava abaixo da classe C em 2007. Esta última tem sido apontada como a de maior potencial de expansão de consumo, graças a migração de pessoas das classes D e E para a C. O percentual de domicílios que recebem até R\$ 2.861,00 aumentou em 3 p.p de 2002 para 2007. Por outro lado, a classe D reduziu o percentual de domicílios que ganham até R\$ 1.143,00, de 31% para

30%. O percentual de domicílios que pertencem a classe E foi o que mais encolheu, passando de 29% para 26% no período. Em suma, os agentes econômicos antes pertencentes as classes D e E estão migrando para a seguinte. Esta tendência de reestruturação das classes econômicas se deve a algumas das condições que serão discutidas na seção seguinte: programas de transferência de renda do governo federal e ganhos reais de salário mínimo. Adicionalmente, o câmbio valorizado, baixa inflação, crédito consignado, reduções nas taxas de juros e aumentos dos prazos de pagamento serviram para elevar os padrões de consumo das famílias no interior das faixas de rendas, sem que houvesse salto entre as classes.

É para esta baixa renda que algumas empresas têm se voltado. Além da já citada Casas Bahia, a Johnson & Johnson e a Nestlé são exemplos. Esta última empresa tem cada vez mais demonstrado que é possível auferir lucros sustentáveis em mercados de baixa renda através de estratégias como o fracionamento dos produtos em sachês menores. Em estratégias para estes mercados, segundo o presidente da Nestlé do Brasil, Ivan Zurita, foram investidos R\$ 300 milhões entre 2005 e 2007 (WIZIACK, 2008, p.B.3). A Johnson e Johnson, por sua vez, criou um setor interno denominado de Inteligência de Mercado e Consumidor de Baixa Renda. A lógica econômica por trás desses esforços estratégicos razoavelmente simples: as classes A e B tendem a manter seus níveis de consumo de bens relativamente estáveis, destinando parcelas maiores de suas rendas para os serviços, enquanto que os níveis de consumo das classes C, D e E tendem a crescer, pois a propensão marginal a consumir destas classes é maior.

Formular estratégias para essas classes não é tarefa fácil. Em primeiro lugar, o analfabetismo ainda é um problema social grave na sociedade brasileira. O tempo médio de estudo da população brasileira, em 2003, era de 6,7 anos (PNAD, 2003). Segundo o Instituto Paulo Montenegro citado por Parente (2008, p.20), 40% da população é capaz apenas de escrever o próprio nome, reconhecer números, preços e mensagens de sentido direto (analfabetismo funcional). Esses indivíduos são incapazes de interpretar gráficos e textos abstratos. Uma estratégia competitiva de *marketing* para a baixa renda deve, portanto, se apoiar em simplicidade lingüística, repetição e sentido direto, sem, no entanto, subestimar a capacidade cognitiva do indivíduo.

Em segundo lugar, os hábitos de consumo variam bastante entre as classes econômicas. De acordo com Parente e outros (2008, p. 39), com base na PNAD de 2002-2003, uma família da classe D aloca maior parte dos seus recursos em alimentação (29,8%), vestuário (5,7%), remédios (3,2%) e eletrodomésticos (2,7%). Já os consumidores da classe A gastam seus recursos preferencialmente em alimentação (9%), automóveis (8,2%) e educação (4,9%) e combustível (3,7%).

Dadas as características da demanda descritas acima, as estratégias competitivas voltadas para baixa renda devem procurar criar capacidade de consumo, inovações de caráter peculiar, escala de operações, marcas, confiança e levar em conta as limitações educacionais dos seus clientes.

A criação da capacidade de consumir torna-se viável quando uma estratégia empresarial considera a reduzida capacidade de compras da baixa renda, a dificuldade de acesso e disponibilidade de renda (PRAHALAD, 2005). Fracionar os bens em quantidade menores, como fez a Nestlé com o leite em pó, é uma ação que leva em conta a baixa capacidade de consumo. Criar canais de distribuição arrojados e localizar lojas próximas das maiores concentrações populacionais é crucial para facilitar o acesso do consumidor de baixa renda. No caso do Brasil, este consumidor tem terríveis dificuldades de locomoção devido à ineficiência dos transportes e às péssimas engenharias de tráfego. Junte-se a isto a alta representatividade do custo do transporte na renda mensal, sendo, portanto, fundamental os varejistas localizarem suas lojas próximas aos grandes centros populacionais. Ademais, o consumidor de baixa renda tem dificuldades de se manter plenamente com sua renda mensal. Os varejistas devem também considerar fatores institucionais, comemorações locais e datas de pagamento de salários nos seus esforços de vendas dias antes destes períodos específicos.

Para resolver as dificuldades de consumo e acesso, soluções como a criação do crediário do próprio varejista e fracionamento das quantidades dos produtos são extremamente eficientes. Essas soluções surgem através da pesquisa das características do consumidor de baixa renda. No segmento de móveis e eletrodomésticos, além de lançar o crediário próprio, as Casas Bahia desenvolveu estudos para verificar qual o tamanho ideal dos guarda-roupas. Constatou-se que os moldes até então confeccionados eram inadequados para os tamanhos dos dormitórios das famílias de baixa renda. A empresa teve então que criar um setor responsável

pela ergonomia dos produtos produzidos, a fim de adequá-los as dimensões dos cômodos dos consumidores. Este é um exemplo de inovação peculiar e bem sucedida voltada para a baixa renda.

O sucesso das operações em mercados de baixa renda requer, inevitavelmente, escala para que os custos das inovações possam ser diluídos. Dado que os varejistas operam com relações preços convergentes, eles encontram como saída para auferir lucros a escala de vendas, leia-se grandes quantidade vendidas.

A variável preço não é o único elemento considerado pela baixa renda nas decisões de compra. A consciência de marca costuma também nortear essas decisões, pois o consumidor da base da pirâmide quer um preço que caiba no seu bolso com um mínimo de qualidade. Ou seja, os consumidores de baixa renda não compram “qualquer coisa”, por ter preço baixo. Eles querem alguma qualidade embutida no produto e/ ou serviço. Desta forma, a construção de uma relação de confiança entre o varejista e o consumidor é fundamental para que ele se identifique com a empresa. É importante que o vendedor saiba mostrar os atributos de um produto, esclarecer prazos de garantia etc., de modo que o consumidor sinta-se seguro para fechar o negócio. Com isso, se cria uma memória coletiva, uma reputação, que se propaga de “boca em boca” do tipo: falou em preços baixos, qualidade satisfatória e bons serviços, então é a firma A.

3.2 EXPANSÃO RECENTE

A análise do comércio varejista brasileiro no período de 2001 a 2007, em termos do volume de vendas, pode ser dividida em dois momentos: 2001 a 2003, no qual predominaram taxas mensais de crescimento negativas, e 2004 a 2007, onde se observa uma forte expansão das taxas mensais. Será conferida maior atenção a este último momento.

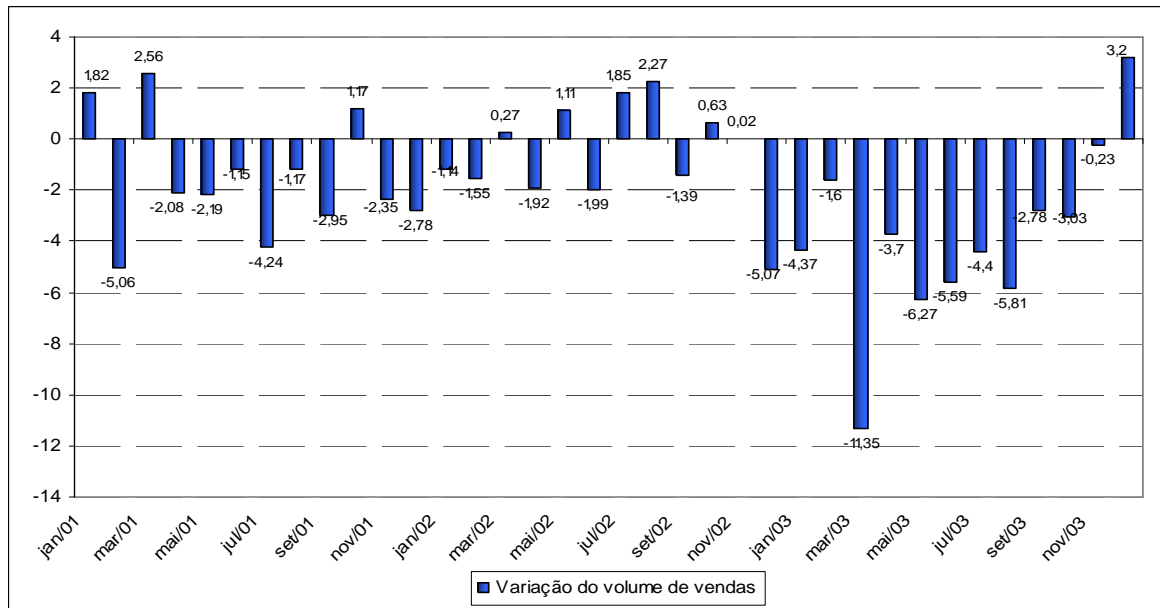


Gráfico 1 - Desempenho do comércio varejista brasileiro - Evolução da taxa mensal (mês/igual do ano anterior), 2001 a 2003

Fonte: IBGE/Diretoria de pesquisas/Coordenação de Serviços e Comércio. Elaboração própria.

De fato, o período entre 2001-2003 não foi bom para a economia brasileira. O ano de 2001 foi marcado pela crise energética, que provocou sérios impactos sobre o crescimento econômico, e pelo ataque terrorista de setembro, que contribuiu para a desaceleração da economia norte americana, afetando a conjuntura brasileira através de pressões cambiais e inflacionárias. O Banco Central reagiu elevando a taxa básica de juros, comprometendo o nível de atividade econômica. A expansão do PIB foi de apenas 1,85%. O comércio varejista fechou o ano de 2001 com queda de 1,3% no volume de vendas.

Em 2002, o crescimento do PIB continuou baixo e o volume de vendas do comércio varejista manteve-se em queda (0,68%), sendo que o mês de dezembro apresentou o pior resultado (-5,07%) (IBGE, 2002). Apesar da demanda por bens duráveis ter aumentado, o consumo das famílias caiu 0,7% no ano, devido a aumentos dos preços dos alimentos, queda nos rendimentos reais do trabalhador, elevação da taxa de juros e redução do crédito direto ao consumidor.

De acordo com o IPEA (2003, p.8), esses números devem-se à política monetária restritiva, voltada para conter as pressões inflacionárias, e à depreciação cambial, que aumentou o desemprego e derrubou o rendimento real. Para o IBGE (PMC, 2003), o ano de 2003 foi

considerado o pior desde o início da pesquisa mensal do comércio – PMC. A queda do volume de vendas naquele ano foi de 3,68%, tendo como base o ano de 2002. O mês de março apresentou uma variação negativa de volume de vendas de 11,35%, a maior de todos os meses do ano de 2003.

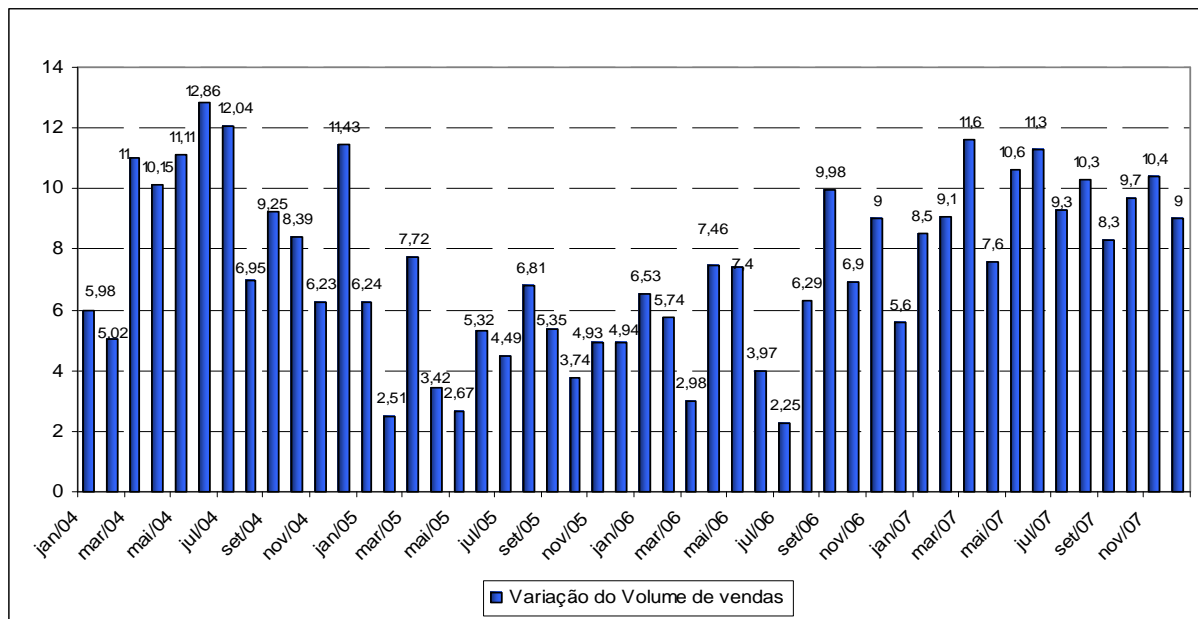
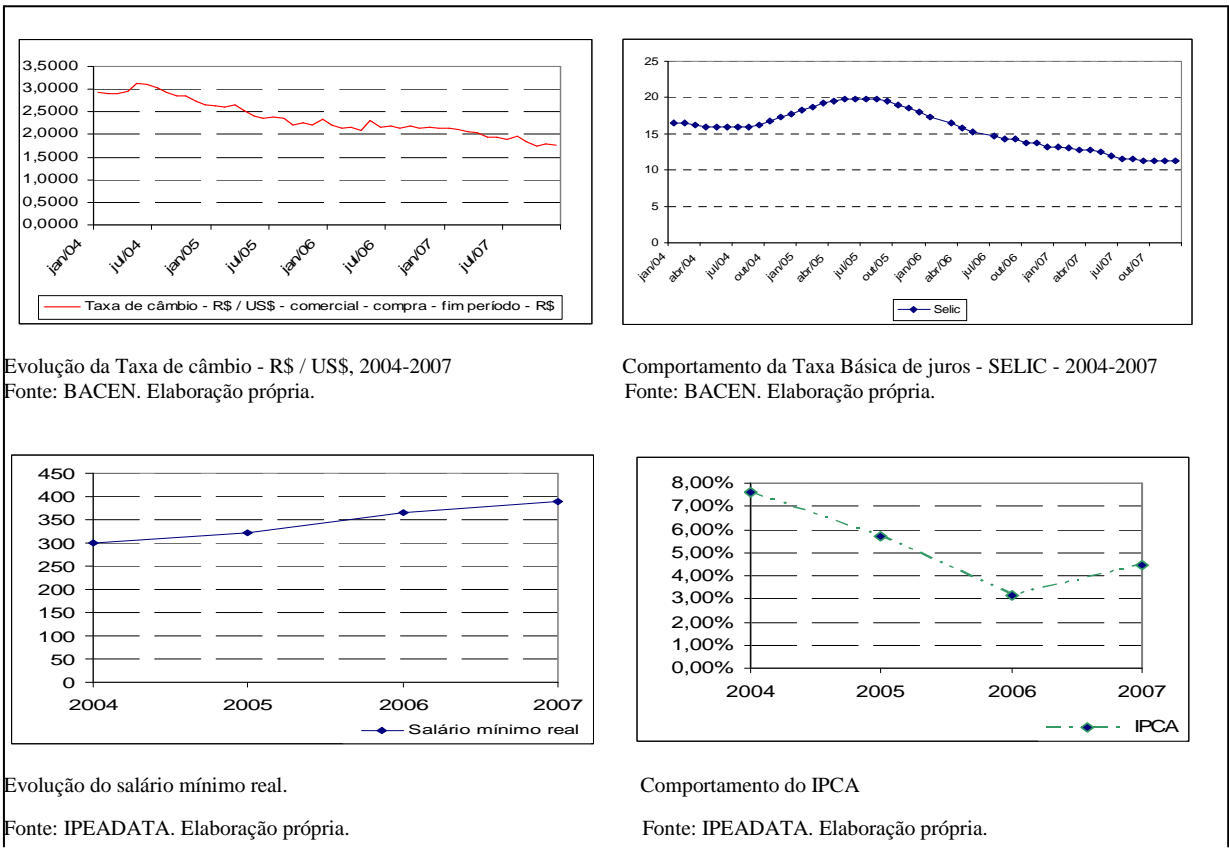


Gráfico 2 - Desempenho do comércio varejista brasileiro - Evolução da taxa mensal (mês/igual do ano anterior), 2004 a 2007

Fonte: IBGE/Diretoria de pesquisas/Coordenação de Serviços e Comércio. Elaboração própria.

Já os últimos quatro anos mostram resultados positivos para o comércio varejista nacional. A política macroeconômica que passa a ser adotada enseja a queda dos juros que, por sua vez, reanima o crescimento econômico com controle da inflação. Fortes fluxos de capitais externos para o Brasil valorizaram a moeda, ajudando o combate à inflação por meio das importações baratas. Agregue-se a isto os aumentos reais do salário mínimo e dos benefícios da previdência social, o programa bolsa família e a criação do crédito consignado e pode-se compreender a nova dinâmica que a economia brasileira e seu comércio varejista passam a viver (Quadro 2). Consumidores de nível de renda mais baixa puderam ser inseridos em patamares mais elevados de consumo. O comércio varejista pôde se beneficiar da expansão da demanda antes reprimida, principalmente os segmentos de varejo que operam com produtos de primeira necessidade tais como alimentos, vestuário e utensílios para o lar (fogão e geladeira, por exemplo).



Quadro 2 – Variáveis macroeconômicas, 2004 a 2007

O ano de 2004 fechou com um crescimento do PIB de 5,7% e de 9,25% no volume de vendas do comércio varejista. Nos meses de junho e julho, particularmente, as expansões no volume de vendas foram, respectivamente, de 12,86% e 12,04% em relação ao mesmo mês do ano anterior.

Embora menos acentuado do que em 2004, o crescimento do PIB (3,2%) e do volume de vendas (4,76%), em 2005, foi razoável. O comércio varejista nacional não apresentou resultados tão expressivos como os observados em 2004, devido ao aumento da taxa básica de juros (Quadro 2), que provocou o reajuste das taxas de juros para pessoas físicas. O resultado não foi pior graças ao aumento dos prazos médios de pagamento (Gráfico 3).

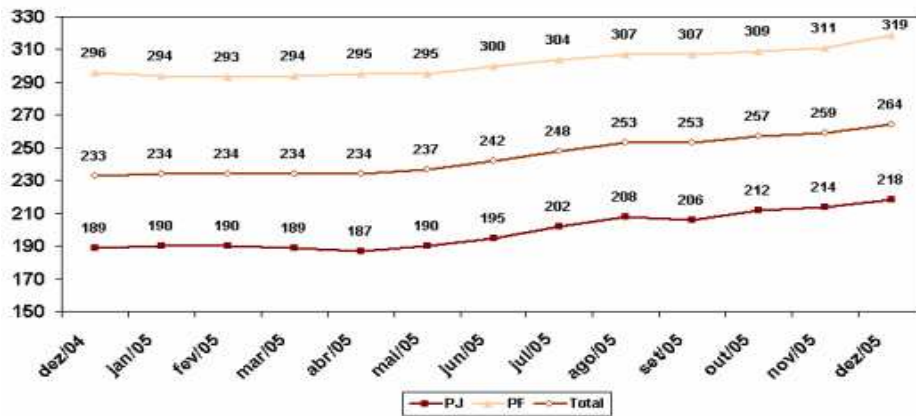


Gráfico 3 – Prazo Médio em Dias Corridos nas Operações de Crédito com Recursos Livres
 Fonte: Banco Central do Brasil. Elaboração: Instituto de Desenvolvimento do Varejo - IDV

Em 2006 observa-se a retomada do *boom* do varejo nacional por conta da queda das taxas de juros de crédito a pessoas físicas (Gráfico 4), ampliação dos prazos de pagamento, aumento da massa real de salários e redução do nível geral de preços, acentuada pela valorização cambial. A confluência desses agregados contribuiu para o crescimento de 6,2% no volume de vendas do varejo nacional. Merece destaque o mês de setembro, que apresentou um crescimento do índice do volume de vendas de 9,98% em relação a setembro de 2005.

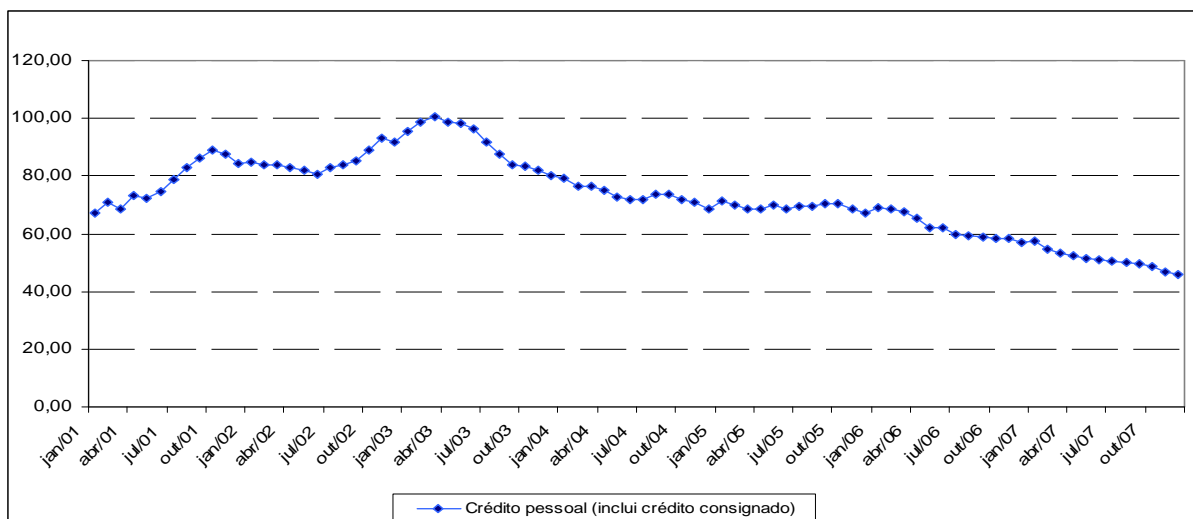


Gráfico 4 - Evolução mensal das taxas de juros das operações de crédito para pessoas físicas (modalidade crédito pessoal)
 Fonte: BACEN. Elaboração própria.

A tendência de queda da taxa básica de juros, observada desde meados de 2005, se perpetuou durante quase todo o ano de 2007. O mercado interno passou a ser responsável pelo

crescimento econômico brasileiro. Mais uma vez, os ganhos reais de salário, queda nas taxas de juros, ampliação dos prazos e de modalidades de crédito (crédito consignado e *leasing*) contribuíram para esse desempenho. Além disso, a contínua valorização cambial, observada ao longo de 2007, permitiu a importação de bens duráveis relativamente mais baratos pelos varejistas. Isto possibilitou a diversificação e ampliação da cesta de consumo das famílias. A expansão do volume de vendas foi de varejo de 9,6% no ano de 2007 (IBGE, 2007).

3.3 COMÉRCIO VAREJISTA NA BAHIA

De 2001 a 2003, o comércio varejista baiano, assim como o nacional, passou por uma fase de queda no volume de vendas de, respectivamente, 0,3%, 0,91% e 5,56 (SEI, PMC, 2001; 2002; 2003). Relembrando, ao longo daquele período, os fatores que mais contribuíram para esse desempenho foram a crise energética de 2001, a política monetária restritiva, os aumentos das taxas de juros ao consumidor, o aumento da inflação, a depreciação cambial e a queda nos rendimentos reais dos trabalhadores. O quadro começa a se reverter a partir de meados de 2003, quando ocorre a estabilização da inflação e do câmbio, abrindo espaço para a queda das taxas de juros. Em dezembro de 2003, o volume de vendas no comércio varejista da Bahia teve um crescimento de 5,37%, sendo este fortemente influenciado pelo 13º salário e pelas festas de fim de ano (SEI, 2003).

A partir de 2004, o comércio varejista baiano retoma a sua fase de crescimento, não registrando, até 2007, nenhuma variação mensal negativa no volume de vendas (Gráfico 5). Em 2004, a variação positiva foi de 8,26%, graças ao aumento do emprego, ganhos reais de salário mínimo, aumento da oferta de crédito e queda nas taxas de juros ao consumidor.

Ademais, deve-se considerar que as constantes campanhas promocionais amplamente utilizadas pelos empresários dos diversos segmentos têm sido fatores de extrema relevância para intensificar o ritmo dos negócios. Tal estratégia tem contribuído para a queda dos Índices de Preços que medem a inflação na capital baiana e, como consequência a redução das suas margens de lucro. (SEI, 2004, p.10).

Um último fator deve ser mencionado: o efeito estatístico. O crescimento de 2004 tem como base um ano que os varejistas preferem esquecer: 2003 (-5,56% no volume de vendas). Merecem destaques, em 2004, os meses de março (13,05%), junho (12,84%) e dezembro

(11,82%) (SEI, 2004). Estes picos ocorreram nos meses da Liquida Salvador, festas juninas e de fim de ano, respectivamente.

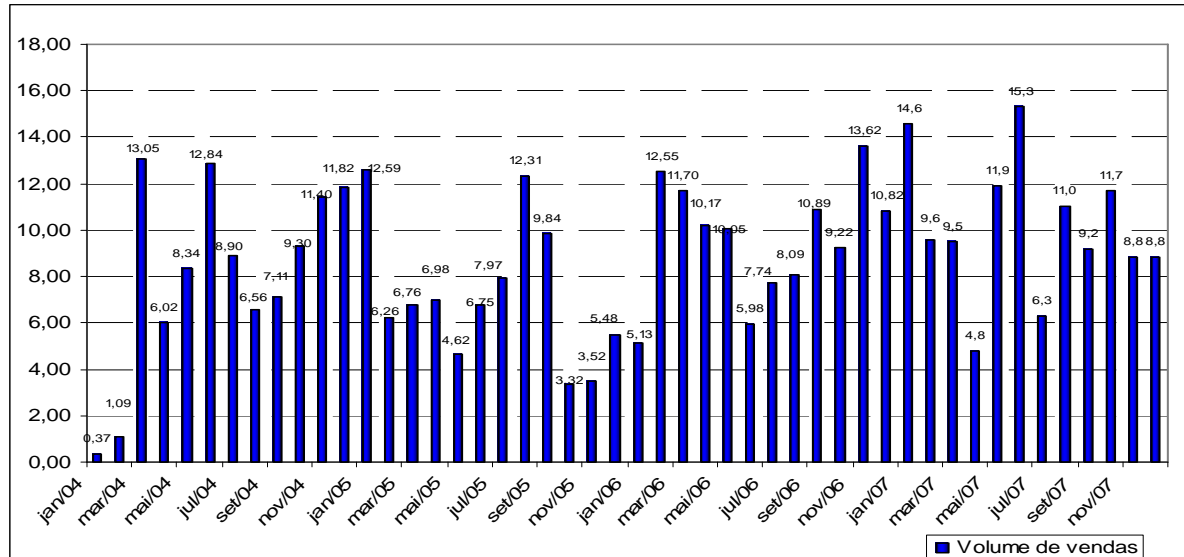


Gráfico 5 - Desempenho do comércio varejista baiano - Evolução da taxa mensal (mês/igual mês do ano anterior), 2004-2007

Fonte: SEI/IBGE.

No ano de 2005 o crescimento do comércio varejista continuou (7,06% no volume de vendas). Deve-se ressaltar que este resultado não foi tão expressivo quando comparado com o observado em 2004, pois o crescimento do volume de vendas de 2005 se deu a partir de uma base já positiva, enquanto que as vendas de 2004 cresceram em relação a um resultado negativo de 2003. As elevações na Selic até meados de 2005 impactaram negativamente o crescimento das vendas no comércio varejista. Por outro lado, os aumentos dos rendimentos reais dos trabalhadores, queda do desemprego e aumentos dos prazos de pagamento foram os principais motores do crescimento do volumes de vendas do comércio varejista da Bahia. Os meses de maior destaque foram janeiro (12,59%) e agosto (12,31%) por conta das queimas de estoque e dia dos pais, respectivamente (SEI, 2005).

O crescimento do volume de vendas do varejo da Bahia em 2006 foi de 9,67%, acima dos 6,2% do país. Cortes sucessivos na taxa básica de juros, a partir de meados de 2005, puxaram as demais taxas de juros para baixo. Some-se a isto, todos os demais fatores favoráveis de 2005 elencados anteriormente. Novembro foi o mês de destaque, apresentando 13,62% de crescimento nas vendas por conta das antecipações do 13º salário (SEI, 2006).

O ano de 2007 apresentou um crescimento de 10% no volume de vendas. Artigos, antes classificados como de luxo, estiveram presentes na cesta de bens do consumidor. As aquisições de DVD, televisor de plasma, alimentos e bebidas importados foram os grandes destaques do ano. A alteração dos preços relativos destes bens se deveu à valorização cambial e inflação estabilizada, excetuando-se os alimentos básicos de consumo que foram os grandes vilões do ano em termos de pressões inflacionárias. O *boom* imobiliário observado em 2007, sem dúvida, foi um fator que puxou a demanda por bens duráveis na medida em que novas residências foram sendo mobiliadas. As campanhas de vendas das grandes varejistas, expressas em preços decrescentes e facilidade de pagamentos, também contribuíram para um crescimento mais expressivo do volume de vendas em 2007 (SEI, 2007).

Analisando-se o período recente, pode-se observar que o comércio varejista baiano acompanha as mesmas tendências, quanto ao comportamento do volume de vendas, do comércio varejista nacional. (Gráfico 6). Ambos têm sido afetados pelos ganhos reais de salário mínimo, inflação estabilizada, aumento da oferta de crédito, câmbio valorizado, bolsa família, benefícios da previdência e queda nas taxas de juros. Como alguns desses fatores afetam mais fortemente as regiões mais pobres, que possuem uma maior propensão a consumir, a evolução baiana supera a nacional.

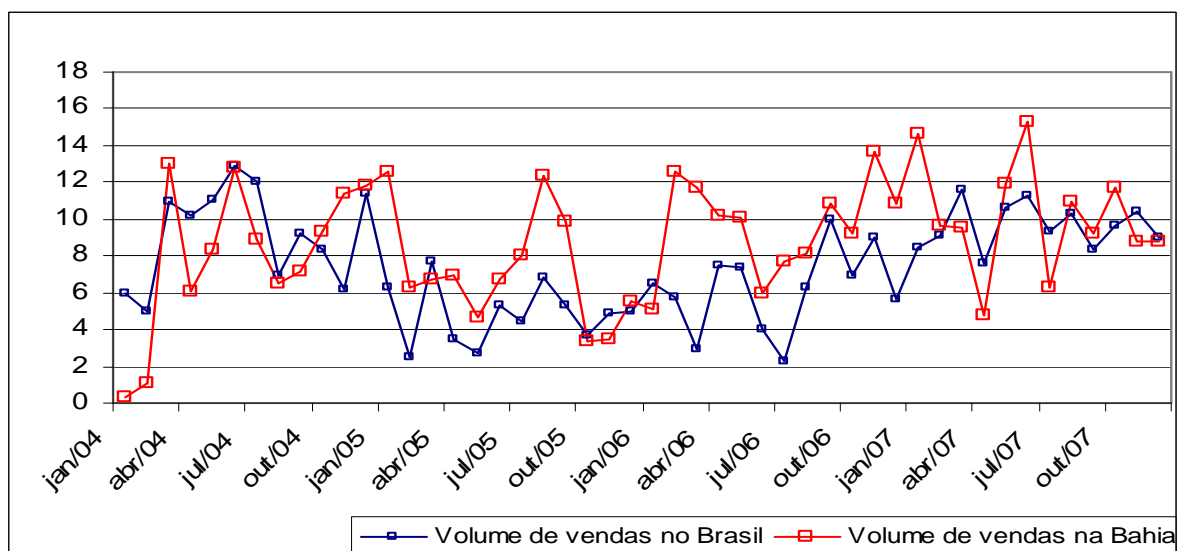


Gráfico 6 - Desempenho do comércio varejista baiano e brasileiro - Evolução das taxas mensais (mês/igual do ano anterior), 2004-2007

Fonte: SEI/IBGE.

Por fim, devem ser feitas algumas considerações sobre três indicadores de acompanhamento do comércio varejista: taxa de juros do comércio, prazos de pagamentos e inadimplência. Claramente existe uma tendência de queda da taxa Selic nos últimos anos, mas esta mesma tendência não é repassada com tanta expressividade aos juros do comércio que tende à estabilidade no período (Gráfico 8). As vendas continuam aquecidas por conta do aumento dos prazos, pois o consumidor de baixo poder aquisitivo adequa o valor das prestações à sua renda mensal, não sendo as taxas de juros, portanto, o primeiro critério de decisão da compra (Gráfico 7). Em última instância, o crescimento do volume de vendas não se processa por conta dos juros praticados no comércio, mas sim pelos aumentos nos prazos de pagamento (Gráfico 7).

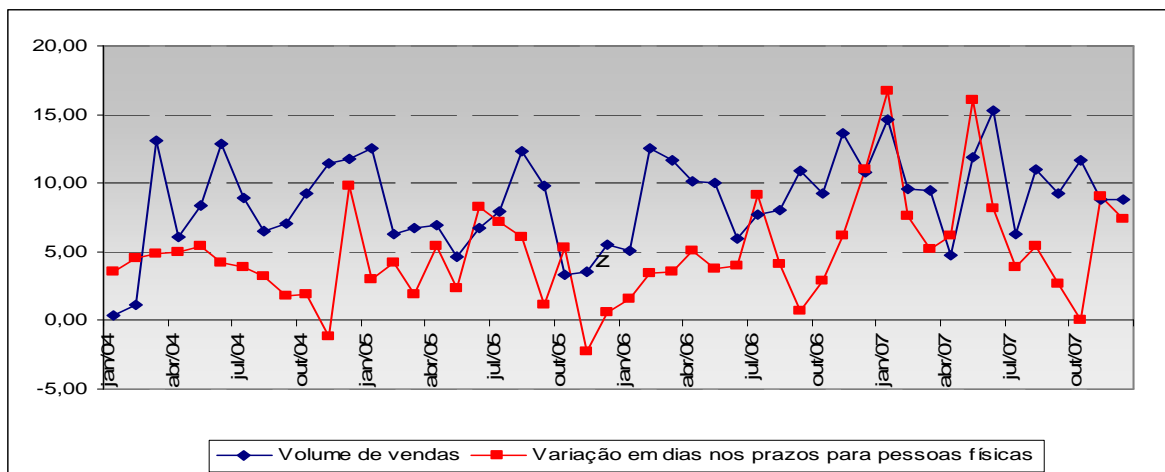


Gráfico 7 – Volume de vendas do comércio varejista da Bahia e variação do prazo² (em dias), 2004 a 2007.

Fonte: IBGE/BACEN.

Quanto ao endividamento das famílias, um termômetro é a taxa de inadimplência. Neste caso, usou-se a taxa de inadimplência da aquisição de bens. Este parece ser um indicador razoável para o comércio varejista pela natureza dos produtos ofertados.

² Os dados usados englobam o Brasil, sendo a Bahia é um dos estados pesquisados.

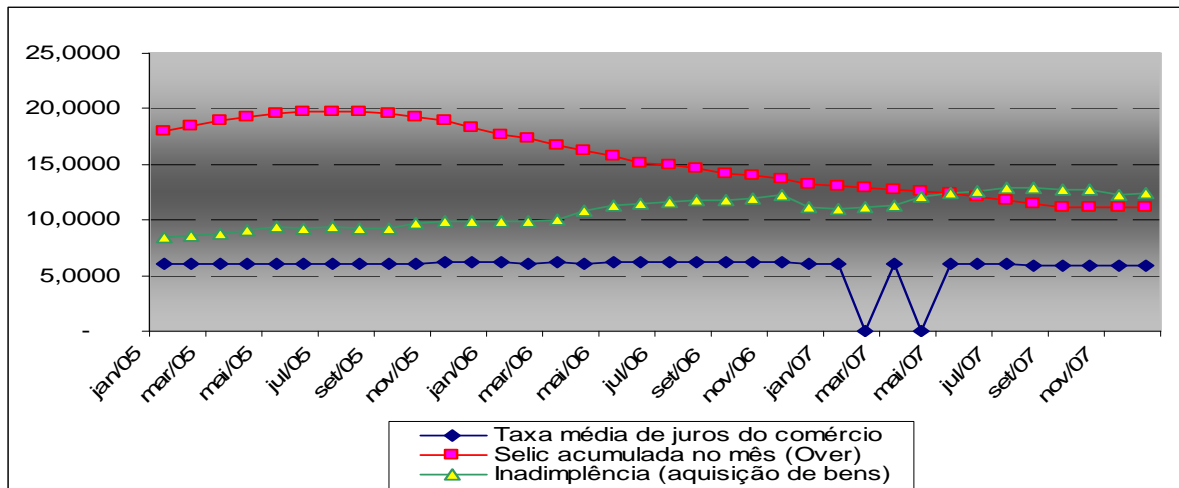


Gráfico 8 - Comportamento da Taxa de Juros média do comércio, Selic acumulada e Inadimplência, 2005 a 2007

Fonte: Bacen/Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade – ANEFAC.

Ainda que de forma gradual, existe uma tendência de endividamento das famílias, o que contribuiu para o crescimento da taxa de inadimplência para bens (Gráfico 8). Este é um dado preocupante, pois pode freiar, no futuro, as decisões de consumo de bens no varejo.

3.4 O SEGMENTO DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS

O varejo de móveis e eletrodomésticos (M&E) da Bahia vem passando por uma acentuada expansão nos últimos quatro anos. No entanto, a situação nem sempre foi tão virtuosa assim. Basta verificar o período que vai de 2001 a 2003, onde as dificuldades macroeconômicas afetaram negativamente não somente a dinâmica deste segmento, mas o comércio varejista como um todo. De fato foi, um período que muitos varejistas preferem esquecer (Gráfico 9).

O ano de 2001 foi marcado pela crise energética. Naquele momento, as campanhas educativas para a redução do consumo de energia provocaram uma acentuada queda na demanda de bens duráveis. Em consequência houve uma retração de 10,11% no volume anual de vendas do varejo de M&E. Some-se a isto, a contribuição dos altos juros para pessoas físicas, das perdas reais de salário mínimo e da desvalorização cambial para essa acentuada queda. Os meses de julho e setembro, respectivamente, apresentaram os piores resultados: 23,83% e 18,7% de queda no volume de vendas (SEI, 2001).

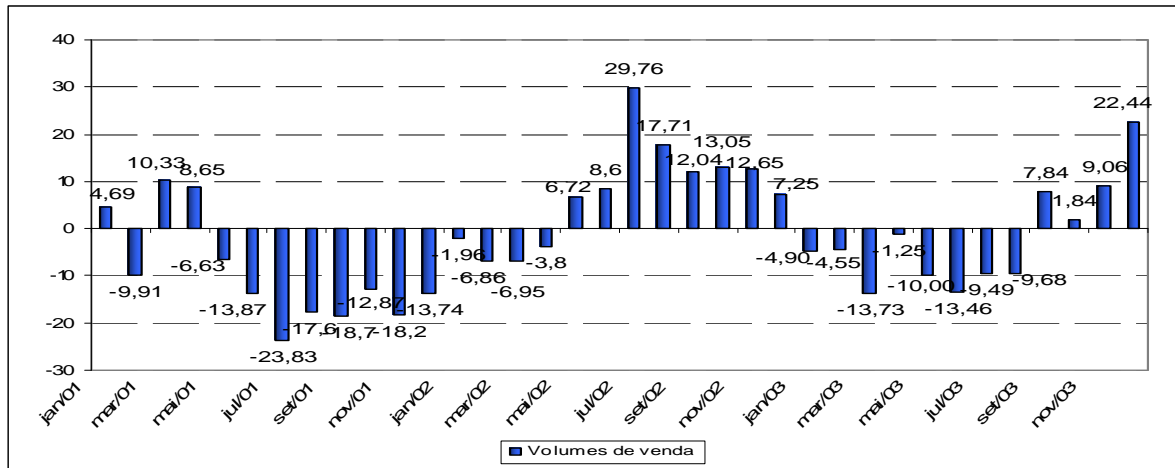


Gráfico 9 – Desempenho do segmento de móveis e eletrodomésticos da Bahia – Evolução da taxa mensal (mês/igual mês do ano anterior), 2001 a 2003

Fonte: SEI/IBGE.

Esta situação começa a ser amenizada ao final de 2002, com o fim da necessidade extremada de economizar energia elétrica. Todavia, indicadores como taxa de desemprego, rendimentos reais, taxas de juros e câmbio continuaram desfavoráveis ao consumo de bens duráveis. O volume de vendas do segmento de M&E apresentou uma nova queda de 0,52%, em 2002 em relação ao ano anterior. O melhor resultado mensal de 2002 foi o crescimento de 29,76% em julho no volume de vendas (SEI, 2002).

O marasmo perdura durante 2003. O volume de vendas no varejo de M&E registrou uma variação negativa de 1,21% (SEI, 2003), apesar de se observar o início de um ciclo de expansão das taxas mensais de vendas deste segmento a partir de setembro de 2003, por conta das medidas de política econômica implementadas no governo Lula citadas anteriormente. Os primeiros impactos destas políticas permitiram aquecer uma demanda antes reprimida por M&E. Mas, definitivamente, os impactos mais fortes dessas medidas sobre o varejo de M&E serão sentidos em 2004.

O crescimento no volume de vendas do segmento de M&E em 2004 foi de 42,74%. O mês de destaque foi novembro, com 56,96% de variação positiva no volume de vendas (SEI, 2004). Some-se a estes elementos conjunturais e de política econômica, o fato da competição acirrada entre as grandes varejistas do segmento, bem como os esforços de vendas empreendidos.

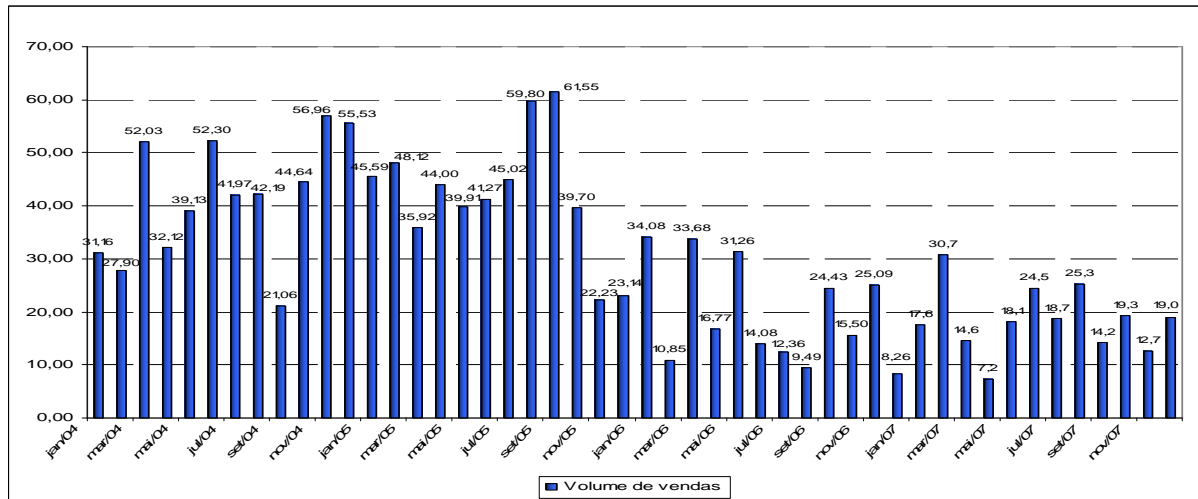


Gráfico 10 - Desempenho do segmento de móveis e eletrodomésticos da Bahia Evolução da taxa mensal (mês/igual do ano anterior), 2004-2007

Fonte: SEI/IBGE.

No ano de 2005, além da influência das políticas econômicas, a entrada de um novo *player* no segmento de M&E da Bahia, a Ricardo Eletro, foi substancial para que o volume de vendas do segmento crescesse a uma taxa de 39,66%. Em setembro daquele ano verificou-se um crescimento de 61,55% em relação ao mesmo mês do ano anterior, que já tinha sido apresentado um crescimento mensal de 21,06%. O aumento dos prazos foi mais importante que o nível das taxas de juros do comércio que ficaram estáveis ao longo do ano (SEI, 2005).

Além disso, o lançamento no mercado de aparelhos mais sofisticados, cujas indústrias utilizam na fabricação tecnologia bastante avançada conseguiu incentivar um grande número de consumidores a trocar os aparelhos mais antigos por outros mais modernos. (SEI, 2005, p.10).

Em 2006 e em 2007, apesar do crescimento das vendas de M&E terem sido de 18,75% e 18,3%, respectivamente (SEI, 2006-2007), pode-se notar uma desaceleração das taxas mensais de crescimento do volume de vendas, mesmo que as variáveis macroeconômicas continuassem seguindo a mesma tendência de 2004. Quais seriam então as razões para essa desaceleração? As bases de comparação a partir de 2006 são de valores altos, logo o volume de vendas cresce a taxas menos expressivas. Um aspecto chama atenção: apesar da desaceleração mensal do crescimento do volume de vendas em todo o ano de 2006 ter se situado em torno de 18%, a Insinuante teve uma taxa de crescimento de 48% (DE DAR..., 2006). A entrada de um novo concorrente, Ricardo Eletro, pode ter exigido uma resposta agressiva por parte da Insinuante, o que, em última instância, deve ter beneficiado o

consumidor local, como sugere a tendência de queda nos preços nos artigos de residência em Salvador (Gráfico 11). Esta transferência de valor econômico das varejistas para os consumidores faz parte da hipótese desta monografia.

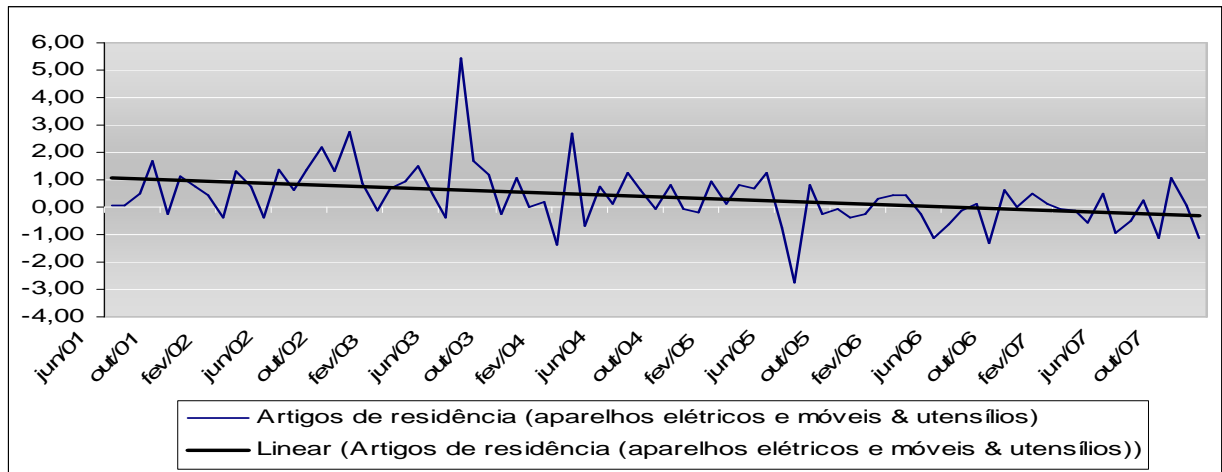


Gráfico 11 - Evolução do Índice de Preços ao Consumidor - Taxa mensal (mês/igual do ano anterior) dos artigos de residência em Salvador, 2001-2007

Fonte: SEI, Índice de Preços ao Consumidor – IPC.

Durante o período 2004-2007, o segmento de M&E apresentou variações no volume de vendas superiores às do comércio varejista como um todo. Nos dois primeiros anos do período, os resultados do segmento de M&E estiveram bastante acima daqueles do comércio varejista nacional. A partir de 2006, pode-se notar uma tendência à convergência, pelos motivos acima comentados (Gráfico 12).

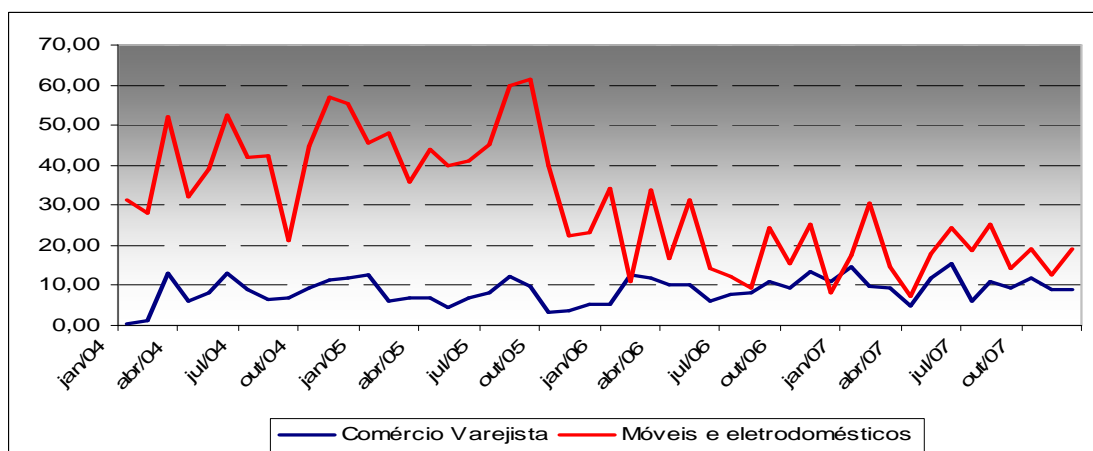


Gráfico 12 - Indicador do volume de vendas da Bahia - Comércio varejista e Móveis e eletrodomésticos, 2004 a 2007

Fonte: IBGE/SEI

Quando comparado com outros segmentos pesquisados do varejo baiano, o segmento de M&E apresenta resultados bem superiores. Em termos de taxas de crescimento do volume de vendas, o segmento de M&E, em 2004, ficou acima de todos os demais (42,74%). No ano de 2005, ficou em segundo no *ranking*, perdendo a posição anterior para o segmento de Equipamentos e materiais de escritório, informática e comunicação (71,44%), setor beneficiado naquele ano por isenções fiscais e pela valorização cambial que popularizaram os aparelhos de celular e o computador. Em 2006 e 2007, o segmento cresceu a taxas menores, ocupando, nos dois anos, a quarta posição (Tabela 2).

Tabela 2 – Evolução dos segmentos do varejo da Bahia

ATIVIDADES	ANOS			
	2004	2005	2006	2007
Comércio varejista	8,21%	7,06%	9,67%	9,60%
Combustíveis e lubrificantes	-0,29%	-13,31%	-1,65%	6,10%
Hipermerc., supermerc., produtos alimentícios, bebidas e fumo	7,09%	7,02%	14,17%	5,50%
Hipermercados e supermercados	8,55%	5,82%	23,34%	8,60%
Tecidos, vestuário e calçados	4,96%	16,91%	2,54%	19,40%
Móveis e eletrodomésticos	42,74%	39,66%	18,75%	18,30%
Artigos farm., med, ortopédico e de perfumaria	-	11,68%	3,45%	12,60%
Equipamentos e mat. esc, infor. e comunicação	-	71,44%	20,66%	-2%
Livros, jornais, revistas e papelaria	-	2,96%	-29,77%	19,40%
Outros artigos de uso pessoal e doméstico	-	11,60%	13,41%	26,70%
Veículos, motos, partes e peças	23,69%	9,65%	19,54%	21%
Material de Construção	-	-6,07%	2,55%	5,10%

Fonte: SEI/IBGE.

Feita esta análise do comércio varejista nacional e local, cabe, a seguir, examinar as estratégias adotadas, especificamente as do varejo de móveis e eletrodomésticos da Bahia. Algumas questões sobre essas estratégias empresariais foram apenas superficialmente tratadas no capítulo que se encerra. Assim, abre-se espaço para a discussão a seguir, na qual se buscará identificar como as estratégias empresariais praticadas no varejo de móveis e eletrodomésticos da Bahia contribuíram para diversificar a cesta de consumo desses bens para o baiano no período de 2004 a 2007.

4 ESTRUTURA DE MERCADO E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NO SEGMENTO DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS NA BAHIA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO VAREJO DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS

O mercado de móveis e eletrodomésticos se caracteriza por um conjunto de ofertantes que realizam o elo entre produtores de artigos para a residência e consumidores. Nesta intermediação, os varejistas de M&E agregam valor aos produtos transacionados por meio de serviços que prestam tais como criação de condições de pagamento, quebra de volume a depender da localização da loja e campanhas de vendas, acompanhamento dos gostos da demanda, promoção de variedade, manutenção de estoques, fornecimento de serviços, logística, organização de *layout*, etc. No varejo baiano se observa uma segmentação entre firmas que direcionam seus modelos de negócio para as classes econômicas A e B (Tokstok, Ambiente, A Norma, Artefacto) e aquelas que focam C, D e E (Insinuante, Ricardo Eletro, Lojas Maia, A Provedora, Primordial, Romelsa, Ponto Frio, Laser Eletro). Nesta monografia, a investigação será direcionada para as estratégias, no período recente, daquelas firmas que priorizam as classes C, D e E, consideradas como a baixa renda.

Os eletrodomésticos e eletroeletrônicos são produtos com considerável conteúdo tecnológico, mas com tempo de vida útil menor quando comparado aos móveis ofertados neste segmento. No caso do segmento de M&E da Bahia voltado para a base da pirâmide são ofertados, por exemplo, geladeira, fogões, liquidificadores, televisores, microondas e até mesmo computadores pessoais. Já os móveis ofertados neste segmento são produtos os quais o critério de fabricação é escala, não sendo o *design* tão arrojado como o daqueles ofertados para as classes A e B. São comercializados sofás, mesas, cadeiras, estantes, camas e guarda-roupas.

O segmento de móveis e eletrodomésticos da Bahia vem passando por uma significativa reestruturação no período recente, expressa, sobretudo, pela expansão de firmas antes de pequeno porte, declínio de gigantes, chegada de novas e luta de empresas tradicionais para se manter no mercado. Essas mudanças têm relação com o histórico das empresas, com o conjunto de capacitações adquiridas e conhecimento acumulado sobre o mercado.

Em 1959, liderada pelo pequeno comerciante Antenor Liberal Batista, se deu o início das atividades das Lojas Insinuante na cidade de Vitória da Conquista – Ba, inicialmente no segmento de calçados. Luiz Batista, com apoio do seu pai Antenor Batista, decidiu ir à capital baiana para realizar seus estudos e os custear com os rendimentos obtidos da abertura da primeira Loja Insinuante em Salvador, na popular Baixa dos Sapateiros, naquela época considerado o centro comercial da cidade. Naquela mesma época, atuavam no segmento de M&E da Bahia grandes redes tais como Lojas Ipê e Tio Corrêa que, devido às crises econômicas e ineficiência de gestão, viriam a ser eliminadas do mercado. Foi neste contexto que Luiz Batista decidiu entrar no ramo de móveis e eletrodomésticos, não sabendo ele que anos depois ocuparia a posição de líder no *ranking* Norte-Nordeste. Segundo Batista, atual presidente do Grupo Insinuante, “as fases de maior crescimento da Insinuante ocorreram em momentos de aumento da concorrência ou de crise” (CRUZ, 2007a). A atual capilaridade da Insinuante se expressa por meio de lojas em estados como Bahia, Ceará, Sergipe, Alagoas, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Piauí, Rio de Janeiro e Espírito Santo. A empresa busca selar sua marca por meio do emblema “Insinuante, aqui você manda!”.

Em 1989, Ricardo Nunes começou a ir até São Paulo, na conhecida avenida comercial 25 de março, para comprar bichos de pelúcia e revendê-los na sua cidade natal, Divinópolis, interior de Minas Gerais. Com os lucros obtidos com a revenda dos bichos de pelúcia e suas economias pessoais, o mascate decidiu comprar eletrodomésticos de pequeno porte para revender em Divinópolis. Seu modelo de negócio desde o início era baseado no crédito. O sistema de vendas era informal: dispensava boletos de pagamento e confiava nos seus clientes. A proporção dos negócios cresceu tanto que Ricardo Nunes abriu sua primeira loja em 1994, dando-a o nome de Ricardo Eletro, passando a comprar os eletroeletrônicos diretamente de grandes fornecedores. (MANO, 2006). Em 2004, Ricardo expandiu sua rede em direção a região nordeste, iniciando-a pela compra dos 13 pontos de venda da empresa baiana Romelsa, pelos quais pagou cerca de R\$ 20 milhões. Atualmente, disputa a posição de liderança do *ranking* em faturamento no estado da Bahia com a campeã Insinuante. Possui pontos de vendas espalhados por estados como Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Goiás, Distrito Federal, Espírito Santo, Alagoas, Bahia e Sergipe. A imagem vendida pela empresa é “Cobrimos qualquer oferta do Brasil”.

No ano de 1959, a Lojas Maia inaugura suas primeiras lojas no Estado da Paraíba. Arnaldo Dantas Maia e seu pai Francisco Vasconcelos, fundador, vendiam inicialmente artigos para o

lar, aparelhos de som e, logo depois (1972), móveis e eletrodomésticos. Atualmente, a Lojas Maia tem 130 lojas espalhadas por 7 estados da região Nordeste (Paraíba, Ceará, Alagoas, Bahia, Pernambuco, Piauí e Maranhão). Sua reputação foi construída com base no *slogan* “Lojas Maia, é muito bom comprar aqui”.

A Romelsa foi fundada por Edmundo Amissi Garcia em 1988 na cidade de Salvador, na Bahia. Atuava inicialmente no segmento de móveis e pouco tempo depois incorporou eletrodomésticos na sua gama de produtos. A imagem que a empresa procura passar aos seus clientes é que ela dialoga: “onde conversando é que a gente se entende” e, mais recentemente, “É melhor comprar aqui”. Ela comercia apenas na Bahia, possuindo pontos de vendas em Salvador, Camaçari, Candeias e Lauro de Freitas.

A Laser Eletro-Magazine foi fundada em 1992 na cidade de Recife. Atualmente possui pontos de vendas espalhados pelos estados nordestinos de Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Alagoas, Sergipe e Bahia. Na Bahia, possui 8 lojas instaladas, não sendo uma concorrente significativa quando comparada ao porte das líderes de mercado. A Laser começou suas atividades na Bahia por meio da inauguração de uma loja no shopping Iguatemi em 2003. Ela escolheu a Bahia por considerar que o mercado local muito forte e com características próximas ao seu mercado de atuação inicial, o que lhe permitiria usar mais facilmente suas capacitações para competir.

A história da fundação da Primordial pode ser segmentada em três momentos. Em um primeiro, a empresa surge como fruto da sociedade entre os Srs. Fidel Fernandez Lopez e Domingo Roboreda Mera, em 1964, e é registrada sob o nome de Roboreda e Fernandez Ltda. Em um segundo momento, 1971, o Sr. Fidel reformulou sua sociedade empresarial, selando-a a partir daí com seu irmão Valentin Fernandez Lopez, sendo que a empresa passou a ser intitulada de Primordial em alusão ao desejo de torná-la a empresa a número um do mercado. Em 1978, foi adicionado mais um membro à sociedade, o Sr. José Lopez Lopez, sendo que sua grande contribuição foi aumentar volume de recursos para viabilizar a atuação da empresa no segmento de eletrodomésticos. Em 2007, a empresa possuía 11 lojas, espalhadas por bairros da cidade de Salvador, tais como IAPI (1ª loja), Liberdade, Baixa dos Sapateiros, Calçada, Pau Miúdo, Largo do Tanque, Centro, Caminho das Árvores e Itaipara, todos considerados, a exceção dos dois últimos, populares. Sua missão é “Oferecer soluções de conforto e praticidade em ambientes domésticos, para classes de média e baixa renda com

móveis e eletrodomésticos de boa qualidade, distribuídos nos pontos de venda em Salvador” (FERNANDEZ, 2008).

A Provedora começa a operar em 1963 na Baixa dos Sapateiros. Controlada pela família Gonzalez Gómez, possui, atualmente, sete sócios que são filhos do fundador. Suas lojas estão localizadas em cidades como Salvador, Camaçari, Lauro de Freitas, Feira de Santana e Serrinha. O declínio na empresa nos últimos anos se relaciona a três questões: divergência entre os sócios sobre a estratégia empresarial a ser seguida; confisco dos bens da empresa pela justiça, em 2005, sobre a acusação de não pagamento do ICMS, que na época totalizava cerca de R\$ 18,97 milhões, e irregularidades na transferência do patrimônio da empresa para recursos pessoais dos sócios; e o acirramento da competição após a chegada da Ricardo Eletro à Bahia em 2004, expondo a ineficiência da gestão e a incapacidade de retaliação ao novo *player*.

A Ponto Frio foi fundada em 1946 por Alfredo João Monteverde, sendo o nome da empresa originado do produto carro chefe da empresa, o refrigerador importado *Cold Spot* que naquela época representava uma grande novidade para a sociedade carioca. Em novembro 2007, a Ponto Frio resolveu abrir filiais na Bahia, apostando em um novo formato de lojas: o perfil digital.

Um traço comum entre estas empresas de M&E da Bahia é que a maioria delas tem controle familiar e os seus proprietários são pessoas antes pertencentes a base da pirâmide e que puderam expandir o tamanho das suas empresas ao implementar estratégias muitas vezes pautadas na lógica do consumidor típico da mesma. Levando em consideração o histórico das empresas de M&E da Bahia, é possível notar que existem empresas com tempos médios de vida muito próximos, agrupando-se em dois grande grupos: aqueles que surgiram entre as décadas de 1940 e 1960 (Insinuante, Lojas Maia, A Provedora, Primordial, Ponto Frio), que, portanto, possuem uma maior memória do mercado e outros que entraram no ramo próximo a década de 1990 (Ricardo Eletro, Romelsa, Laser Eletro), um momento marcado por crises econômicas, mas que, ainda assim, implementaram estratégias capazes de conduzir a permanência (ou até mesmo expansão) no mercado. Isto sugere a existência de volumes significativos capacitações e, principalmente, conhecimento tácito sobre as respostas estratégicas mais comumente dadas neste mercado, até mesmo pelo fato da maioria dos empresários conhecerem a personalidade empresarial dos seus oponentes. É como se o mapa

de possibilidades fosse reduzido a ponto dos varejistas interpretarem com mais facilidade os sinais de mercado emitidos, podendo assim, prever as possíveis respostas dos concorrentes.

Concomitantemente ao surgimento de empresas nesse segmento na década de 1990, assistiu-se ao declínio de grandes varejistas, tais como a Arapuã, Lojas Ipê e Tio Corrêa, ocasionados pelas crises econômicas, inadimplência que assolou o país e sistemas de gestão ineficientes. No caso específico da Arapuã, as dificuldades em manter-se no mercado surgiram desde 1998, ano em que a rede entrou em concordata. A situação da empresa se agravou no período da crise especulativa asiática, marcado pela intensa fuga de capitais de países emergentes como o Brasil, e depreciação cambial. Na época, os impactos foram sentidos pelo varejo de móveis, eletrônicos e eletrodomésticos como um todo, mas afetou substancialmente a Arapuã que tinha seu *mix* de produtos voltados para estas últimas duas categorias de produtos. Como uma parte considerável de suas compras era de produtos importados, a desvalorização impactou a dívida da empresa. Além disso, após o Plano Real o varejo foi afetado por uma crise de inadimplência. Em 2003, após anos seguidos de prejuízo, a empresa resolveu adotar duas medidas: retomar seu antigo seu *mix* de produtos, voltando a focar em móveis; e direcionar seus negócios para a região Norte-Nordeste, por considerar que o mercado não estava ainda tão organizado como na região Sudeste e investir na mídia de tablóides, por ser mais barato. (COMIN, 2003). No entanto, com acirramento da concorrência nos anos seguintes ficou insustentável para Arapuã manter-se no mercado nacional e baiano. Na Bahia, sua saída foi marcada pela compra do seu depósito pela Ricardo Eletro em 2004.

O quadro atual do segmento de M&E na Bahia pode ser representado pela quantidade de lojas, utilizada como uma *proxy* do porte da empresa na estrutura de mercado. Como se observa na tabela 3, todas as empresas perderam participação no mercado, no período contemplada, para a Ponto Frio.

Tabela 3 - Participação de mercado das empresas de M&E da Bahia

Empresa	Jan. a Out. 2007		Nov. a Dez. 2007	
	Nº de lojas	%	Nº de lojas	%
Lojas Insinuante	93	42%	93	36%
Ricardo Eletro	45	20%	45	17%
Ponto Frio	-	-	38	15%
Lojas Maia	25	11%	25	10%
A Provedora	23	10%	23	9%
Romelsa	18	8%	18	7%
Primordial	11	5%	11	4%
Laser Eletro	8	4%	8	3%
TOTAL	223		261	100%

Fontes: Empresas / Sítio das empresas / Lista *Online*.

O perfil das lojas na Bahia pode ser categorizado em 5 tipos básicos: lojas de desconto, lojas especializadas, lojas de departamentos, lojas digitais e megalojas.

As lojas de descontos vendem com preços próximos ao custo, possuindo mercadorias, atendimento e produtos de qualidade razoável. Este perfil de loja costuma se localizar nos grandes centros comerciais e bairros populares das cidades da Bahia tais como Avenida Sete e Liberdade em Salvador. Neste formato de loja, o *mix* de produtos está mais voltado o lar (fogões, geladeiras, televisores, liquidificadores, sofás e estantes). Produtos de maior sofisticação como celulares e computadores pessoais ficam em segundo plano dentro da gama de produtos oferecidos.

As lojas especializadas apresentam atendimento mais aprimorado diante das necessidades de expor os atributos dos produtos que, em sua maioria, são dotados de conteúdo tecnológico considerável. Por conta disso, o *layout* é priorizado, a fim de fidelizar o cliente por meio da apresentação física. Este não costuma ser o perfil de loja dominante no varejo de M&E da Bahia. Este tipo de loja está normalmente localizada em *Shopping centers* por conta das limitações físicas. No entanto, no período recente, têm-se verificado a tendência de varejistas de M&E da Bahia expandirem seus espaços físicos dentro dos *Shoppings*. No caso da Romelsa, em 2007, foi aberta uma nova loja de grandes proporções no *Shopping Piedade* em Salvador. Assim, pode-se afirmar que o fato das limitações físicas serem superadas nos *Shoppings* possibilita que as varejistas voltadas para a baixa renda de M&E da Bahia possam readaptar seu *mix* de produtos, focando-o para atender seu verdadeiro público alvo. Por conta

disso, é possível afirmar que a proporção lojas especializadas x lojas de desconto tem se reduzido cada vez mais dentro do varejo de M&E da Bahia.

As lojas de departamentos são reconhecidas pela alta variedade e sortimento. No caso do varejo de móveis e eletrodomésticos da Bahia, não se observa, notoriamente, loja neste formato. Existe apenas uma competição indireta entre as varejistas de M&E e lojas de departamento atuantes na Bahia como a Americanas.

Mais recentemente, as lojas digitais se expandiram numa proporção razoável no segmento de M&E da Bahia. Elas são caracterizadas pelo *mix* de produtos mais voltado para eletrônicos (televisores de plasma, Mp5, *movie theater*, *notebooks*), enfim produtos recém chegados ao mercado, com alto teor de tecnologia e *design*. Normalmente, lojas digitais estão localizadas em *Shoppings centers* e podem ser vistas como um tipo de loja especializada. Este formato de lojas não constitui a base do modelo de negócios da maioria das varejistas de M&E investigados nesta monografia. No entanto, as facilidades de acesso ao crédito têm possibilitado que consumidores da classe média tenham acesso às sonhadas TVs de plasma de 42 polegadas, sendo esta, por exemplo, uma das razões para não se ignorar este formato de loja. A Insinuante e a Ricardo Eletro em 2007 investiram em grandes lojas de formato digital. Isso só foi possível graças à abertura do Salvador shopping, uma vez que anteriormente os espaços físicos dos principais *Shoppings* de Salvador já estavam plenamente ocupados. A Ponto Frio, por exemplo, ao chegar no mercado baiano em 2007 teve grandes dificuldades em encontrar pontos de vendas estrategicamente localizados. A saída foi localizar pequenas lojas em shoppings como Piedade, Lapa e Iguatemi e lojas de maior porte no antigo centro de negócios de Salvador, a cidade baixa. No interior da Bahia, não existiram tantas dificuldades para localizar os pontos de vendas.

Já a megaloja constitui um formato recente de loja, na qual se reúne uma enorme diversidade de produtos que vão desde produtos de decoração para o lar até produtos de informática. A lógica deste formato baseia-se em aliar grande variedade a preços baixos, pautando-se nas escalas de vendas e no grande espaço físico para exposição. Os varejistas do segmento na Bahia têm aproveitado as megalojas para realizarem “saldão” e assim passar uma imagem de “barateira” para os clientes. Cabe destacar ainda que este formato de loja costuma se localizar fora do centro comercial, por conta de suas proporções físicas.

4.2 ESTRUTURA DE MERCADO E DETERMINANTES DA RENTABILIDADE NO VAREJO DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS DA BAHIA

O entendimento das fontes da rentabilidade no segmento de M&E da Bahia será feito à luz do modelo das cinco forças de Porter, complementando a análise de cada uma das forças com os conceitos acessórios vistos no capítulo 2 tais como padrão de concorrência, composto e estratégia varejista.

A rivalidade entre os concorrentes estabelecidos no varejo de M&E da Bahia tem sido agressiva. Uma mudança básica na estrutura deste segmento baiano ocorreu após a entrada da Ricardo Eletro em novembro de 2004 por meio da compra de 13 pontos de vendas da Romelsa. A partir daí, pode-se afirmar que as principais estratégias praticadas pelas varejistas de M&E da Bahia focam ações ligadas à política de preços, crédito e propaganda.

É bem verdade que a intensidade da competição entre firmas depende em boa medida das metas que os concorrentes estabelecem para si. No mercado de M&E, tem-se percebido uma disputa pela liderança entre a Insinuante, atual líder, e a Ricardo Eletro, segunda colocada. O fato da Insinuante adotar como símbolo uma coroa acima das iniciais do grupo IN já indica seu desejo de manter a liderança. Esta busca incessante pela liderança afeta significativamente as bases da competição neste mercado, pois os demais competidores são obrigados a rever seu posicionamento quanto às estratégias de *marketing*, preços, crédito e *mix* de produtos. O volume de recursos destinado à ações de propaganda tem sido um artifício recorrente neste segmento. Por meio da propaganda, as varejistas divulgam seus preços, produtos e acabam firmando sua reputação frente à demanda. Não é à toa que a Insinuante investiu em 2005 R\$ 110 milhões em propaganda (DE DAR..., 2006, p.286) e R\$ 142,7 milhões em 2007 em propaganda (CRUZ, 2008). De acordo com Luiz Carlos Batista, presidente da empresa, uma das receitas de sucesso nesse segmento é praticar uma política agressiva de publicidade. Não é comum que as empresas de M&E divulguem o volume de recursos destinado à propaganda, mas o exame do *ranking* dos maiores anunciantes na Bahia evidencia o peso dado à propaganda pelos concorrentes neste segmento (Tabela 4). A liderança, no período selecionado, ficou com a Ricardo Eletro (21,4%), vindo em seguida a Insinuante (17,3%).

Tabela 4 - Anunciante de eletro-eletrônicos e eletrodomésticos na Bahia
 Novembro 2006-Novembro 2007

Ranking	Lojas	Qtd. de anúncios	% de participação
1	RICARDO ELETRO	1041	21,4
2	INSINUANTE	843	17,3
3	HIPER BOMPREGO	574	11,8
4	LASER EL. MAG.	560	11,5
5	MAIA	465	9,6
6	G BARBOSA	386	7,9
7	ARM.PARAIBA (CIA)-NE	326	6,7
8	ARM.PARAIBA (S/A)-N	305	6,3
9	EXTRA HIP.	108	2,2
10	MAKRO	98	2,0
11	BOMPREGO	53	1,1
12	ROMELSA	27	0,6
13	AMERICANAS	22	0,5
14	SAMS CLUB	20	0,4
15	ARMAZEM NORDESTE	16	0,3
16	PONTO QUENTE	8	0,2
17	PRIMORDIAL	5	0,1
18	APROVEDORA	2	0,0
19	HIPERIDEAL	1	0,0
Total		4860	100%

Fonte: Shopping Brasil.

A propaganda é usada para influenciar as escolhas dos consumidores, criar uma reputação, aumentar o grau de informações sobre produtos, seus atributos e preços. No entanto, vale ressaltar que, dentre os elementos do composto varejista (**Produtos, Preços, Promoção, a** **Presentação, Pessoal e Ponto**), a promoção gera custos consideráveis e tem retorno incerto.

As políticas de preços praticadas neste mercado podem ser observadas por meio das tendências plotadas nos Gráficos 13 e 14. De 2001 a 2003, tanto o segmento de móveis como de aparelhos eletrônicos (incluindo-se os eletrodomésticos) apresentaram tendência à subida no nível de preços. A crise energética, que reduziu a demanda por eletrodomésticos, a desvalorização do real e o aumento da taxa de juros frearam as decisões de consumo, a curto prazo, e os investimentos, a longo prazo. A depreciação cambial e o aumento dos insumos importados para a produção de eletrônicos se sobrepuseram à queda da demanda, por meio do qual se esperava que os preços declinassem. No segmento moveleiro, a subida de preços teve suas origens na elevação dos custos de produção associados à energia elétrica. Durante este período, os fatores sistêmicos, sobretudo os macroeconômicos, foram fortes condicionantes

para a política mercadológica adotada no varejo de M&E da Bahia. No segmento de aparelhos elétricos, após a subida de 5,11% no nível de preços em novembro de 2002, observa-se a tendência à queda nos meses seguintes ocasionada pela redução na demanda por tais bens após o racionamento de energia elétrica. Também na contra-mão, o segmento moveleiro apresentou queda no nível de preços de 0,38%, 2,57% e 0,38% no período entre dezembro de 2002 a fevereiro de 2003, respectivamente. Pode-se atribuir esse movimento aos esforços das varejistas durante as festas de fim de ano para compensar as quedas sucessivas no volume de vendas. O movimento se repete em outubro de 2003, período de queima de estoques, quando a queda no nível de preços dos móveis chegou a 3,77%. Mas, de modo geral, para o período considerado, a estratégia de criar capacidade de pagamento expressa por prazos esticados e taxas de juros moderadas não se mostraram viáveis. O resultado foi que os volumes de vendas anuais no segmento de M&E da Bahia apresentaram quedas sucessivas de 10,1%, 0,52% e 1,21% (SEI, 2001-2003).

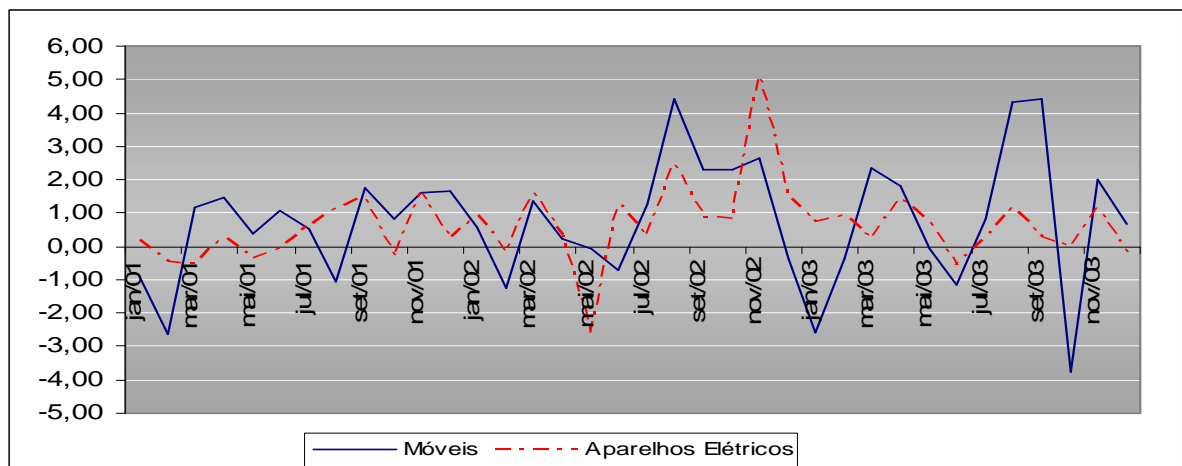


Gráfico 13 - Variação do IPC de Móveis e Aparelhos Elétricos, Salvador, 2001-2003

Fonte: SEI/IPC.

O período de 2004 a 2007 foi marcado por um quadro diferente, em termos de preços, pois as condições macroeconômicas mostraram-se favoráveis: câmbio valorizado, queda das taxas de juros e aumentos reais de salário mínimo. A entrada da Ricardo Eletro no mercado baiano começa a surtir efeitos mais significativos em 2005. A empresa passou a seguinte mensagem ao chegar à Bahia:

A Ricardo Eletro assume o compromisso público registrado em cartório, de cobrir qualquer oferta do Brasil, à vista, no varejo de rede de lojas físicas de eletroeletrônicos e móveis, comprovadamente anunciada pela concorrência, na mídia impressa, rádio ou TV. Fica ressalvado que serão observados os

prazos de validade dos anúncios veiculados pela concorrência e que os produtos anunciados tenham as mesmas características e especificações do fabricante³.

Em entrevista ao Valor Econômico (FACCHINI, 2005) Ricardo Nunes afirmou que “A Insinuante estava até agora praticamente sozinha em Salvador (...). Cheguei ao Nordeste antes das redes nacionais” e demonstrou intenção de firmar sua posição na Bahia para só posteriormente expandir para outros estados.

A resposta dada pela Insinuante foi através de uma campanha de vendas agressiva, baseada em marketing e ofertas de preços cada vez menores. Em 2005, a Insinuante passou de 14º para 12º lugar no *ranking* nacional de anunciantes, investindo R\$ 110,3 milhões na área (SETOR de..., 2006).

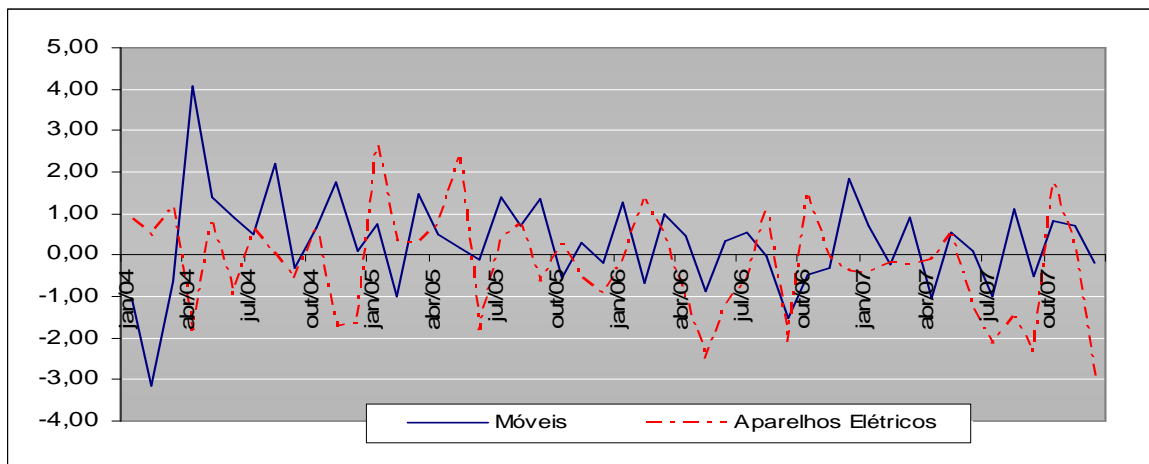


Gráfico 14 - Variação do IPC de Móveis e Aparelhos Elétricos, Salvador, 2004 a 2007
Fonte: SEI/IPC.

Por conta das condições macroeconômicas e da disputa pelo mercado, as curvas de preços mostram uma tendência de queda, sendo que os pontos de mínimo no gráfico 14 representam as datas festivas (dia das mães, dia dos namorados, festas juninas, dia dos pais e festas de fim de ano), eventos nos quais são realizadas promoções. Já os pontos de máximo são representativos dos períodos em que os estoques são repostos com lançamentos que, de um modo geral, não são negociados apenas com base em preços baixos.

³ Disponível em: http://www.ricardoeletro.com.br/alpha/menu_home.php?menu_home=13. Acesso em: 03 dez 2007.

Segundo Jurandy Aquino (2008), supervisor regional Bahia-Sergipe da Laser Eletro e especialista em varejo, ainda que a base da competição no varejo de móveis e eletrodomésticos seja baseada em preços, os *players* costumam cobrir as ofertas da concorrência sempre levando em conta as margens que desejam auferir sobre as vendas. Isso depende em muito da capacidade de negociação do varejista com os fornecedores de M&E. Em alguns casos, os varejistas que ficaram de fora da negociação, por exemplo, a Laser, retiram de exposição ou colocam em local mais reservado da loja alguns produtos que apresentam preços superiores aos ofertados pelos concorrentes, com o objetivo de manter a reputação de ofertante de preços mais baixos e por acreditarem que aquela oferta com preços menores que os “normais” é decorrente de uma negociação particular e casual com os fornecedores. Assim, tão logo passados três dias ou uma semana, o estoque do concorrente que estava ofertando seus produtos a preços mais agressivos voltará a operar em níveis considerados “normais”. Este talvez seja o principal fator explicativo para que a curva de preços do período de 2004 a 2007 apresente tendência à uma queda suavizada.

Além disso, a curva de índices de preços declinou suavemente entre 2004 e 2007 por três outras razões: perfil do consumidor, perfil do novo concorrente e dos concorrentes já estabelecidos. No que tange ao consumidor, existe uma parcela limitada do consumidor baiano que leva um encarte até outra loja para solicitar a cobertura de ofertas dos concorrentes e ainda quando existe a intenção isto é atenuado por um artifício estilizado no mercado. Apesar de parecer que existe um movimento de “cobre-cobre” de preços no mercado, foi revelado em entrevistas que muitos concorrentes utilizam-se do artifício de não colocar os preços dos produtos mais caros nos tablóides, não sendo possível, portanto, o consumidor ir até as lojas para exigir a cobertura da oferta. Este é o comportamento defensivo dos varejistas para evitar a queda de rentabilidade nas vendas. “Não é comum, consumidores irem até as empresas com encartes da concorrência” (FERNANDEZ, 2008, p.101). Além disso, o fator preço perde importância quando comparado a facilidade de pagamentos que é oferecida pelo varejista, uma vez que o perfil do consumidor de baixa renda é comprar desde que a prestação caiba no seu orçamento mensal. Sabendo disso, as varejistas de M&E fazem seus anúncios de preços em tablóides e comerciais sobre a forma parcelada, como por exemplo televisor de 21” em 10 x R\$ 29,90. Algumas até usam expressões do tipo “andam anunciando televisores de 21” por 10 x R\$ 32, 00, mas só aqui você encontra por apenas 10 de 29,90”. Adicionalmente, as pessoas de classes mais abastadas, por possuírem maiores volumes de recursos, são capazes de negociar preços menores e taxas de descontos mais altas por comprarem à vista, ao

contrário do que indica o senso comum. Sob o ponto de vista dos impactos do novo concorrente em 2004, a Ricardo Eletro, é possível dizer que logo de imediato os preços de bens eletro-eletrônicos caíram a níveis significativos ao final daquele ano. Os índices de preços ao consumidor para eletros apresentaram variações mensais negativas de 1,74% e 1,65% nos meses de novembro e dezembro, respectivamente (SEI, 2004). Na categoria de móveis, as variações foram positivas (1,76% e 0,09%) para estes mesmos meses (SEI, 2004). A tendência inversa à observada em eletros se justifica pelo *mix* de produtos da Ricardo Eletro não ser voltado para esta última categoria. Além disso, deve-se salientar que estas quedas foram também influenciadas pelas promoções de fim de ano. Mas, por conta da péssima reputação inicialmente criada pela Ricardo Eletro, causada por descumprimento dos prazos de entrega, propagandas enganosas e venda de produtos defeituosos, foi possível ser amenizada à tendência de queda nos preços, apresentando valores de 2,65%, 0,35% e 0,31% nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2005, respectivamente.

No entanto, guerra de preços somente pode ser sustentada por varejistas de maior porte, Insinuante e Ricardo Eletro, capazes de suportar prejuízos temporários ou até mesmo os diluir por outras unidades de negócio fora da Bahia, se fosse o caso. Afinal, as empresas sempre desejam preservar suas margens de lucro. Todavia, cabe lembrar que numa guerra de preços acompanhada por um esforço de vendas, no sentido usado por Steindl, algumas empresas podem estar dispostas a abrir mão temporariamente de suas margens desde que isso reduza a parcela de mercado dos concorrentes. Neste sentido, é possível classificar o mercado de M&E em um padrão de concorrência do tipo B (oligopolista) de Steindl, pois as empresas progressistas (Insinuante e Ricardo Eletro) representam uma parcela significativa do mercado (no período de janeiro a outubro de 2007 de 42% e 20%, respectivamente) e as firmas marginais obtêm lucros extraordinários e apresentam poder de retaliação às estratégias praticadas pelas firmas progressistas.

O diferencial de capacidade de acumulação interna no modelo de Steindl é resultante das inovações técnicas em sentido estrito. No entanto, cabe ressaltar que na adaptação do modelo de Steindl para o varejo de M&E, deve-se levar em conta que inovações principais não se dão no nível produtivo. Dada a natureza das operações de varejo, as inovações se dão mais no modelo de negócios concebido pelo empresário. O modelo de negócios envolve elementos como reputação da empresa, público alvo, política de preços, propaganda, criação de facilidade de pagamentos, habilidade para servir a demanda, etc. No recorte de mercado

adotado nesta monografia, tornam-se competitivas as firmas que formulam estratégias e modelos de negócios pautadas nos critérios da base da pirâmide tais como criação da capacidade de consumo, caráter das inovações, escala de vendas, identidade de marca da loja, relação de confiança com consumidor e consideração das limitações educacionais da demanda durante as campanhas de vendas.

A respeito das barreiras à entrada praticadas neste mercado, deve-se esclarecer que os investimentos não são tão expressivos quando comparados com outros ramos de negócios como a petroquímica, por exemplo. Elas se apóiam em localizações estratégicas. Obter tais localizações foi uma dificuldade encontrada pela Ponto Frio ao chegar em Salvador ao final de 2007. A saída foi conceber lojas de menor tamanho e *layout* com perfil digital, localizadas em shoppings, enquanto que lojas de maior porte foram abertas nos bairros do Comércio, Calçada e Liberdade.

A capacidade de praticar políticas mercadológicas agressivas depende, substancialmente, da capacidade de negociação dos varejistas de M&E com os fornecedores em relação a preços de compras e prazos de pagamentos. Neste caso, o volume de negócios e compras da varejista, que por sua vez depende da taxa de acumulação interna, é fundamental, pois possibilita poder de barganha frente às indústrias de móveis e de eletrodomésticos e às financeiras. Há que se destacar também o maior poder de barganha que a abertura comercial deu a varejista frente à indústria. Antes da abertura, a indústria dominava, pois existia uma configuração tendendo para monopólios em móveis e eletrodomésticos. Após a abertura comercial na década de 1990, houve um acirramento da competição e aumentos significativos no volume de produção, fazendo com que a taxa de crescimento da oferta ultrapassasse o crescimento da população (AQUINO, 2008, p.81).

Quanto à negociação com as financeiras, empresas que possuem maior volume de negócios e menor taxa de inadimplência têm condições de obter menores taxas de juros. No caso da Insinuante, a empresa utiliza-se do Balcão BPN Soluções Financeiras, desde 2001, para financiar parte de suas vendas (BPN faz..., 2006). A principal vantagem é a possibilidade de oferecer taxas de juros menores, já que os custos de intermediação são eliminados. Mas, segundo Jurandy Aquino (2008, p.86-87), as taxas de juros do crediário Insinuante não estão tão abaixo das praticadas no mercado.

No varejo focado para a base da pirâmide, a criação da capacidade de consumo é um elemento chave para realizar vendas. As pessoas de classe média-baixa analisam em primeira instância se a prestação cabe no seu orçamento mensal, sendo que as taxas de juros embutidas na operação ficam em segundo plano. A exceção da Insinuante, as empresas de M&E atuantes na Bahia promovem todas suas vendas a prazo por meio de financeiras (Losango, Visa, Banco Cacique, etc.). São comuns as críticas de que as taxas de juros praticadas são abusivas.

Costuma-se dizer que as taxas de juros sobem de elevador e descem de escada. O argumento usado pelas financeiras para não baixar as taxas de juros gira em torno da questão do risco que costuma ser maior nas operações de CDC, falta de garantias reais, depreciação rápido dos bens transacionados, o que não permite leilões como no caso de carros, e a questão jurídica impede que a empresa vá até a residência e retome o produto (AQUINO, 2008, p.79).

Reconhecendo este fator, os varejistas de M&E utilizam-se do prazo como instrumento central para promover vendas. Essas observações podem ser comprovadas por meio dos gráficos do capítulo anterior (Gráficos 3 e 8). Em 2006, o prazo médio praticado pelas Lojas Maia, por meio do cartão de crédito, era de 9 meses (FACCHINI, 2006). O CrediMaia em 2007 permitia parcelar compras em até 24 meses sem juros (LOJAS Maia..., 2007).

Na Insinuante, as vendas financiadas representaram cerca de 85% e 90% do total vendido em 2004 e 2005 (SEM CHANCE..., 2005; DE DAR inveja..., 2006), respectivamente. Segundo França Jr., diretor da Insinuante, a dimensão do cadastro de clientes da Insinuante lhe permite avaliar o perfil da clientela e analisar o risco das operações de vendas. Em 2007, as vendas a prazo voltaram a representar 85% das negociações da Insinuante (CRUZ, 2007a). Esse recuo pode representar o reconhecimento da alavancagem excessiva, aumento da inadimplência e preocupação em realizar análises de risco mais criteriosas para a concessão de crédito direto ao consumidor.

Neste ponto, é cabível um comentário sobre a expressão “sem juros”, usada de maneira recorrente nas campanhas de vendas das varejistas de M&E na Bahia. Caso o consumidor deseje pagar a vista, não é aplicada (quase) nenhuma taxa de desconto sobre o valor do televisor. Isso ocorre, basicamente, por duas razões. Primeiro pelo ganho financeiro envolvido no negócio ser significativo, desde que a compra seja parcelada. Segundo, a varejista prefere parcelar para criar capacidade de consumo na demanda e para aumentar seu volume de negócios a prazo, o que lhe permite negociações de taxas de juros menores no período t+1.

Os efeitos da concorrência efetiva sobre a rentabilidade dependem da intensidade e das bases da competição. Com base no exposto até aqui, é possível afirmar que a competição têm sido intensa no varejo de M&E. O mercado relevante é formado por poucos concorrentes (Tabela 3), sendo que é grande a diferença de porte entre eles. Segundo Raquel Salgado (2008a), a Ricardo Eletro estima deter 40% de *market-share*, enquanto que a Insinuante detém cerca de 50% do mercado. Os 10% restantes são repartidos entre Romelsa, Lojas Maia, A Provedora, Primordial, Ponto Frio e Laser Eletro. Segundo especialistas em varejo, ao entrar na Bahia a Ricardo Eletro abocanhou apenas a fatia de mercado das pequenas, sendo que a fatia da Insinuante pouco se alterou. Se for levado em conta o número de lojas ao final de 2007, as parcelas de mercado estavam repartidas em 36%, 17% e 15% para Insinuante, Ricardo Eletro e Ponto Frio, respectivamente. Caso seja excluída a Ponto Frio da composição, levando em conta que ela chegou à Bahia em novembro de 2007, ter-se-ia Insinuante e Ricardo Eletro com 42% e 20% de *market-share*, respectivamente.

As taxas de crescimento do segmento no período recente (2004-2006) foram de 42,74%, 39,66% e 18,75% (SEI, 2004-2007). Segundo a Exame Melhores e Maiores (2004-2006), a Insinuante, líder do segmento, apresentou taxas de crescimento real do volume de vendas de 57, 5%, 48% e 58%. Supondo como dadas as taxas de crescimento do segmento de M&E para o período considerado, e adotando os supostos do modelo de Steindl, é possível afirmar que a Insinuante exigiu resultados tão elevados quanto sua performance, estando sempre em busca de maiores parcelas de mercado. Dessa forma, o modelo é capaz de justificar as razões para a Insinuante se envolver em campanhas especiais de vendas. É possível falar em um processo de concentração relativa no varejo baiano que foi impulsionado, sobretudo, pela chegada da Ricardo Eletro na Bahia. Não existiram movimentos explícitos de eliminação (falência) de firmas neste segmento no período de análise.

Segundo a Exame Melhores e Maiores (2005), o sucesso da Insinuante, em 2004, se deveu às estratégias de logística, crédito e *marketing*. A Insinuante contava naquele período com uma frota de 300 caminhões, entrega em até 72 horas, parcelamento das compras em até 5 vezes “sem juros” e em 24 vezes com juros, e investimentos elevados em *marketing*. Segundo Franca Jr., diretor da Insinuante, os ajustes de alta na taxa de juros praticada pelo Bacen naquele ano não foram acompanhados pela Insinuante, que manteve sua taxa de juros média estável e em torno de 5,99% ao mês.

O presidente da Insinuante atribuiu o sucesso de seus resultados em 2005 e 2006 (expansão de 48% e 58%, respectivamente) às campanhas agressivas de *marketing* adotadas pela varejista. Além disso, a Insinuante adotou a facilidade de pagamentos como estratégia para alavancar suas vendas, parcelando compras em até 10 vezes sem juros no cartão de crédito e 24 vezes no Credicasa. Segundo Leonel Andrade, presidente da Losango, a Insinuante era a maior parceira da Losango entre 2005 e 2006 (LOSANGO..., 2006). Isso reflete a importância do crédito para o varejo de M&E. Além disso, os produtos eletrônicos, como televisores de plasma e computadores, passaram a apresentar uma proporção maior dentro do *mix* de produtos da empresa, aproveitando da situação cambial favorável para importar produtos dessa natureza (DE DAR..., 2006).

Em resposta, a Ricardo Eletro, em 2006, reforça sua estratégia de expansão, abrindo 30 lojas na região nordeste (MANO, 2006). Ricardo Nunes acredita que a proximidade com seu público alvo é um importante recurso para fidelizar o consumidor. Nas inaugurações de lojas, sempre que possível, Nunes atua como vendedor (MANO, 2006). Com isso, é passada a imagem de que a Ricardo Eletro têm um sistema de negociação de preços e pagamentos imediato, diretamente ligado ao dono, sempre pronto para servir ao cliente.

A lojas Maia, em 2007, adotou as seguintes estratégias: expansão do número de lojas, montagem de balcões financeiros dentro das lojas, por meio de parceria firmada com o Banco do Brasil, bem como o lançamento do cartão CredMaia (LOJAS Maia..., 2007). A abertura de 25 lojas adicionais naquele mesmo ano demonstra o movimento de defesa contra os concorrentes potenciais (Casas Bahia, Ponto Frio e Elektra). Adicionalmente, a empresa expandiu sua produção de móveis e colchões iniciada em 2006, sendo que só em 2007, 100% dos colchões vendidos foram produzidos internamente e 40% dos móveis foram de fabricação própria. A gerente de marketing da Lojas Maia declarou, em 2007, que o foco de expansão seria Bahia e Pernambuco. Somente no carnaval soteropolitano, a empresa investiu R\$ 800 mil em propagandas e patrocínios (CRUZ, 2007b).

Segundo Raquel Fernandez (2008), gerente comercial da Primordial, a varejista apresentou taxas de crescimento no seu volume de vendas de 13,8% em 2005, quando o mercado teve uma taxa de expansão de 15,7%. Já em 2007, a Primordial cresceu 13,7%. A empresa considerou que seus objetivos de crescimento sustentado de longo prazo vêm sendo alcançados. A Primordial tenta se diferenciar por meio da facilidade de pagamentos. Nela é

possível adquirir produtos e somente começar a pagar de 4 a 5 meses depois. Isso é atrelado a prazos máximo de 12 meses e taxas de juros médias de 5,5% ao mês. As vendas a prazo representam 52% do total.

Suas campanhas de *marketing* quase sempre focam na questão da carência, usando o bordão “Só na Primordial você compra agora e só começa a pagar em...”. Essa é a mensagem estilizada pelo garoto propaganda da Primordial o “Primo”, personagem brincalhão, de linguagem simples e direta, em consonância com as limitações educacionais da base da pirâmide.

As ações de publicidade da Primordial estão sempre em consonância com o que está acontecendo no momento na sociedade, assim se reconhece as limitações educacionais da demanda. “Chuva de Ofertas” para épocas mais chuvosas, “Blitz de ofertas” por conta da lei seca, A “Preferida” em alusão a novela A favorita da rede globo e “PAC” programa de aceleração das compras (FERNADEZ, 2008, p.104).

A Primordial possui um exemplo claro do tipo de inovações de caráter peculiar que podem ser criadas no varejo a partir das interpretações dos anseios do consumidor de baixa renda.

(...) a empresa identificou que os consumidores de baixa renda não gostam que a vizinhança comente sobre os bens que adquirem, chegando até ao ponto de pedir que coloquem em sacos plásticos mais escuros, ao invés de embalagens mais arrumadas (FERNADEZ, 2008, p.104).

A partir daí as embalagens foram readequadas no intuito de atender as aspirações dos clientes.

As barreiras à saída no varejo de M&E não são significativas, dado que o grau de especificidade dos ativos é baixo. Uma varejista que resolva deixar o mercado pode promover “saldões” e recuperar maior parte dos seus investimentos. Conforme demonstrado anteriormente, o desejo de liderança é perceptível no segmento de M&E da Bahia, sendo que os movimentos competitivos neste segmento intensificaram-se principalmente após a chegada da Ricardo. A situação somente é atenuada pelo fato de alguns competidores, como a Laser e Primordial, não apresentarem intenções explícitas de alcançar a liderança.

As bases da competição podem se dar via preços, qualidade, marca, sistema de garantias ou pós-vendas. No varejo de móveis e eletrodomésticos tem sido forte a competição via preços, como foi notado no gráfico 14. Dada a tendência declinante de preços e o perfil dos

consumidores da baixa renda, que requerem vendas em grandes escala, a saída encontrada pelos varejistas para aumentar a rentabilidade nas suas vendas tem sido ampliar o número de lojas. Em 2006, a Ricardo Eletro abriu 30 lojas na região nordeste. (MANO, 2006). Seguindo a mesma tendência, a Lojas Maia abriu 10 pontos de vendas adicionais na Bahia em 2007 (CRUZ, 2007b).

Mais recentemente, passou-se a adotar um sistema de garantia estendida por meio da qual o cliente paga uma taxa adicional para aumentar o prazo de garantia do produto, sendo que a varejista pode assumir os riscos de defeitos por mais um ano ou repassá-lo a uma empresa seguradora. Isso reflete a preocupação em agregar uma nova base para a competição no segmento, dado que o grau de conhecimento e exigência do consumidor da baixa renda tem aumentado.

O perfil da população baiana traçado a partir da variável salário mínimo permite observar a representatividade da população de baixa renda. Cerca de 95% da população ganha até 10 salários mínimos.

Tabela 5 - Classes Econômicas na Bahia segundo rendimento, 2006

<i>Faixa de Renda</i>	<i>Renda Mensal</i>	<i>Renda mensal Acumulada</i>
Até 1 S.M	44%	44%
2 a 5 S.M	40%	84%
5 a 10 S.M	11%	95%
10 a 20 SM	4%	98%
Acima de 20 S.M	2%	100%
TOTAL	100%	-

Fonte: Adaptado de IBGE / PNAD/SEI

Nos domicílios pesquisados pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD – (IBGE, 2003-2005) na Bahia entre 2003 e 2005 houve um aumento considerável da proporção de domicílios com televisores e computadores que passou de 82,2% para 86,3% e de 9,2% para 12,1%. Isso se deve, em parte, ao barateamento destes aparelhos que foi repassado ao consumidor pelos varejistas de M&E da Bahia (Gráfico 14). Além disso, a criação da capacidade de consumo via alargamento de prazos de pagamento possibilitou aos consumidores baianos que integram a base da pirâmide (95% em 2006) acesso não somente aos bens de primeira necessidade como geladeiras que passou de 78,8% em 2003 para 81,4%

em 2005, mas também aos de segunda necessidade como computadores pessoais e televisores. Neste sentido é possível falar em diversificação do consumo da família baiana que integra a base da pirâmide.

Ao comparar 2003 com 2007 pode-se notar que a proporção de domicílios com geladeiras e computadores aumentou de 82,2% para 87,9% e de 9,2% para 13,8%, respectivamente. Isso demonstra mais uma vez a tendência de inserção destes bens nas cestas de consumo das famílias, podendo-se falar, portanto, em diversificação.

Tabela 6 - Domicílios particulares permanentes urbanos na Bahia
Proporção (%) por posse de alguns bens duráveis - 2003-2007

PRODUTOS/ ANOS	2003	2004	2005	2006	2007
TV a cores	82,20%	84,40%	86,30%	84,50%	87,90%
Geladeira	78,80%	80,50%	81,40%	70,40%	73,90%
Freezer	9,30%	9,20%	9,20%	7%	6,70%
Máquina de lavar	14,10%	14,60%	15,30%	11,60%	12,40%
Computador	9,20%	10,50%	12,10%	10,60%	13,80%
Fogão	-	-	-	95%	95,70%

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2003-2007.

Como a marca e o sistema de pós-vendas fazem parte das bases da competição no segmento de M&E, cabe avaliar o grau de satisfação dos consumidores. Adotando-se como critério de avaliação as reclamações fundamentadas que foram efetuadas junto ao Procon-Ba (Tabela 6), no período de janeiro de 2006 a agosto de 2007, é possível constatar que a empresa com maior índice de queixas e, portanto, menor grau de satisfação, foi a Ricardo Eletro (422 reclamações, representando 37% do total das reclamações das empresas consideradas, sendo que destas 59 dessas reclamações não foram atendidas). Em segundo e terceiro lugar apareceram a Insinuante e a Romelsa com, respectivamente, 24% e 11% do total de queixas. No entanto, deve-se ponderar o seguinte: quanto maior o volume de transações de uma varejista, maior a probabilidade de reclamações, ainda que isto não exima a empresa de suas responsabilidades. A Ricardo Eletro teve sérios problemas de reputação e imagem, pois grande parte dos produtos que vendia na Bahia apresentava defeitos. Fontes próximas à empresa alegam que problemas de logística foram os principais responsáveis pela danificação dos produtos. A Ricardo Eletro ajustava os produtos em assistência técnica interna para poder revender e tão logo as queixas surgiram. Passados os primeiros meses de adaptação na Bahia

e com a expansão do depósito antes pertencente a Arapuã, ela pode resolver os problemas oriundos das dificuldades de logística para trazer os produtos de Minas para Bahia. Outras causas explicativas para liderança nas queixas estariam associadas à política agressiva de preços praticada em detrimento de padrões mínimos de qualidade, propagandas enganosas, comercias de produtos em falta nos estoques e descumprimento de prazos de entrega.

Tabela 7 - Ranking das Reclamações Fundamentadas, Jan. 2006 a Ago. 2007

Empresas	Reclamações atendidas	Reclamações não atendidas	Total	Participação (%)
1ª - Ricardo Eletro	363	59	422	37%
2ª - Insinuante	235	40	275	24%
3ª - Romelsa	114	8	122	11%
4ª - Lojas Maia	92	29	121	11%
5ª - Laser Eletro	64	20	84	7%
6ª - A Primordial	63	10	73	6%
7ª - A Provedora	26	5	31	3%

Fonte: PROCON-Ba/SINDEC

A ameaça de produtos substitutos, no caso do varejo, não depende do segmento, mas sim da indústria. É por meio desta que os varejistas conseguem manter seu *mix* de produtos atualizado e em permanente mutação em função das inovações tecnológicas, voltadas para redução de custos ou aumento da qualidade, que são geradas no âmbito produtivo de móveis e de eletrodomésticos. Assim, as preocupações dos varejistas se voltam para acompanhar, por meio de feiras promovidas pela indústria, revistas, catálogos ou até mesmo em reuniões diretas com os produtores, as tendências de produtos para os próximos 2 ou 3 anos. De modo geral, a existência de produtos substitutos não é uma força crucial para a determinação da rentabilidade, pois podem ser adquiridos por todos os varejistas. A vantagem do pioneirismo por substituir a comercialização de um produto é facilmente imitável. Na época de substituição do vídeo VHS por DVD, por exemplo, a decisão dos varejistas num primeiro momento se ateve a incerteza em relação à aceitação do público daquela tecnologia. Num segundo momento, dada a aceitação do consumidor e o barateamento dos custos de produção, a capacidade de ganhar mais que os outros concorrentes tinha mais relação com a capacidade de negociar preços menores de compra com os fornecedores que os demais concorrentes. Assim, o poder de barganhar torna-se mais importante para a determinação da rentabilidade

quando comparado a influência dos produtos substitutos, que são dados para todos os varejistas.

Sabe-se que no varejo as barreiras à entrada são baixas quando comparadas a outros ramos de negócios por conta da natureza das operações e proporção dos investimentos necessários. As barreiras à entrada estão quase sempre relacionadas à escassez de áreas com localização geográfica estratégica, falta de conhecimento sobre fatores culturais que impulsionam a demanda local, logística ágil, e volume de recursos necessários para dedicar a propaganda. Todas essas barreiras à entrada podem ser derrubadas com certa facilidade, dependendo apenas do volume de recursos acumulados e conhecimentos sobre o setor que podem ser obtidos por meio de especialistas em varejo.

A partir de 2004 o mercado de M&E da Bahia passou a ser contestado devido, principalmente, as suas altas taxas de expansão, em razão das condições macroeconômicas favoráveis. Conforme mencionado anteriormente, a Ricardo Eletro chegou ao mercado com fortes estratégias de expansão e *marketing*, seguida, ao final de 2007, pela Ponto Frio.

A chegada da Ponto Frio não causou tanto incômodo como aquele sentido com a chegada da Ricardo. Isto pelo fato da Ponto Frio ter um público-alvo ser um tanto quanto diferenciado, ser mais focado em ofertar produtos de perfil eletrônico, ter lojas menores, produtos de maior valor agregado (*notebooks*) e sem tanta agressividade em preços (AQUINO, 2008, p.82).

Em 2008, ano que foge do recorte temporal desta monografia, as Casas Bahia anunciaram sua vinda para a Bahia, desfazendo, assim, os boatos sobre um suposto acordo de cavalheiros com a Insinuante, segundo o qual as varejistas teriam dividido seus mercados de atuação, ficando a região Norte-Nordeste sobre o domínio da Insinuante e a região Sul-Sudeste com as Casas Bahia. Por volta de junho de 2008, um representante das Casas Bahia procurou a Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial do Estado – Sudic – para preparar documentação necessária para implantação de um centro de distribuição na Bahia. As Casas Bahia já negociaram espaços no Shopping Paralela e Bela Vista que têm previsão para conclusão da obra em 2009 e 2010, respectivamente. Segundo Paulo Motta, presidente do Sindicato de Lojistas da Bahia, a chegada das Casas Bahia ao estado já pode ser dada como garantida: “Eles vão chegar agressivamente para se firmar no mercado e devem começar a operação em 2010 (...)” (CASAS Bahia..., 2008)

Nos bastidores do segmento já é uma realidade a chegada das Casas Bahia. Já se sabe inclusive quais são os pontos negociados. (...) a chegada das Casas Bahia causará um impacto inicial, no qual as fatias do bolo serão diminuídas para cada integrante da festa, causando apenas um impacto inicial, dado que todo cidadão da Bahia tem o sonho de comprar nas casas Bahia, pois já assiste há muito tempo às propagandas da rede que são veiculadas na mídia nacional. Isso criou uma imagem de marca que sem dúvida causará um efeito momentâneo de forma que os consumidores correrão para comprar inicialmente nas Casas Bahia. Mas, passados os estardalhaços, o mercado volta ao seu equilíbrio normal anterior, apesar de se saber que alguém terá que abocanhar uma fatia menor do bolo e espera-se que isso não ocorra com a Laser (AQUINO, 2008, p.82)

No entanto, ao que tudo indica, esta perspectiva parece um tanto otimista. Diante das capacitações organizacionais acumuladas pelas Casas Bahia ao longo dos 51 anos, da política de preços, dos altos volumes de recursos em ações de *marketing* e política de facilidade de pagamentos, é bem provável que a entrada das Casas Bahia no varejo baiano cause fortes impactos sobre a estrutura de mercado e o consumidor, que se desdobrarão em duas etapas. No período considerado de ameaça, 2008 até meados de 2009, as empresas do varejo baiano se envolverão em uma luta concorrencial por parcelas de mercado maiores, sem que necessariamente haja eliminação de firmas. Mas, em um segundo momento, após a entrada das Casas Bahia no mercado, é muito provável que as empresas de menor porte, já desgastadas pela competição e pelas respostas necessárias do período anterior (ameaça), sejam eliminadas, resultando em um processo de concentração absoluta. É o que pode acontecer com a A Provedora que pode ter seus problemas de gestão e dissenso entre os sócios penalizados pelo ambiente de competição sob a forma de eliminação. É bem provável que empresas de maior porte, em especial a Insinuante, se envolvam em campanhas cada vez mais agressivas de vendas que, por sua vez, beneficiarão ainda mais o consumidor de baixa renda.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objeto de estudo desta monografia é o varejo de móveis e eletrodomésticos na Bahia. Adotando-se os anos de 2004 a 2007 como período de análise, o objetivo geral foi responder à seguinte questão: quais estratégias empresariais têm sido adotadas no varejo de móveis e eletrodomésticos na Bahia entre 2004 e 2007?

O referencial teórico utilizado para dar conta dessa questão bem como de um objetivo mais específico – identificar a estratégia empresarial dominante e o impacto da mesma sobre o consumidor baiano de baixa renda – combinou o modelo das cinco forças de Porter, a análise de Steindl sobre alterações dinâmicas nas estruturas de mercado com distintos padrões de concorrência e concepções e estudos de caso sobre o setor varejista.

Foi possível constatar que o mercado de móveis e eletrodomésticos na Bahia, nos últimos quatro anos, sofreu modificações provocadas pelo acirramento da concorrência com a chegada da Ricardo Eletro e que diversas estratégias foram adotadas, destacando-se a estratégia nomeada por Porter como “ênfase na liderança de custo total”. A prioridade dada ao custo vincula-se ao segmento alvo, as classes C, D e E, que se tornaram prioritárias para várias empresas por conta do aumento do poder aquisitivo das mesmas. Este aumento, por sua vez, foi viabilizado, entre outros motivos, pela redução do desemprego, reajustes reais de salários, incluindo o salário mínimo, e benefícios da previdência, expansão geral do crédito, Bolsa-Família, valorização do real e criação do crédito consignado. No item crédito, há que se destacar a importância dos prazos dilatados de pagamento para este perfil de consumidor, uma vez que as classes C, D e E costumam orientar suas decisões de compra com base no critério do valor da prestação do bem se ajustar a sua renda mensal, ignorando o alto custo financeiro envolvido nesse tipo de decisão.

Constatou-se também que a estratégia predominante (ênfase na liderança no custo total), expressa pela facilidade de pagamentos, preços baixos e agressiva estratégia de *marketing*, apoiou-se na capacidade dos principais varejistas negociar prazos e taxas de juros com as financeiras, preços de compra com fornecedores e/ou dispor de recursos próprios para financiar compras. Com o acirramento da concorrência, especialmente após a chegada Ricardo Eletro, ela ganhou força e resultou em uma curva de preços declinantes que resultou

na transferência de valor econômico dos varejistas para o consumidor baiano de baixa renda. Com essa constatação, a hipótese levantada na monografia foi validada.

O acirramento da concorrência efetiva acima mencionado tem se materializado na disputa pela liderança de mercado entre Insinuante e Ricardo Eletro. De certo modo, essas duas empresas começam a se preparar para o desembarque na Bahia de dois fortes concorrentes potenciais: a Casas Bahia e a rede mexicana Elektra. Na conclusão dessa monografia, a primeira confirmou oficialmente sua vinda, não existindo, ainda, nada de oficial quanto à segunda. Pode-se, portanto, esperar, pelo menos em um primeiro momento, dado o peso das classes C, D, e E (95% da população baiana), que os fatores facilidade de pagamentos e guerra de preços continuem tendo grande importância. Caso isto se confirme, essas faixas de renda poderão elevar cada vez mais seus padrões de consumo em termos quantitativos e qualitativos. Não é à toa que ao entrar em uma casa da classe C na Bahia seja possível, atualmente, encontrar mais de uma televisão. Além disso, é possível verificar uma diversificação na cesta de mercadorias, expressa pelo aumento da proporção de domicílios com computadores, que saltou de 9,2% em 2003 para 13,8% em 2007, de acordo com os dados da PNAD/IBGE.

Uma última consideração diz respeito às futuras possibilidades de pesquisa. Como dito na introdução da monografia, muito pouco tem sido feito em termos de estudo sobre o varejo de móveis e eletrodomésticos na Bahia, que fuja dos aspectos estritamente conjunturais. Abre-se, assim, espaço para que se investigue alguns temas. Um primeiro diz respeito ao fato da maioria das empresas apresentarem gestão familiar. Qual a razão para algumas serem verdadeiros sucessos, umas se manterem estáveis e outras estarem em fase de declínio? Um segundo aspecto a investigar diz respeito às relações entre as varejistas e os fornecedores (de crédito e produtos), que são vitais para a rentabilidade no varejo, bem como os condicionantes favoráveis e limitantes para que o financiamento ao consumidor e fabricação de produtos sejam endogeneizadas, resultando em possíveis processos de integração vertical. Um terceiro ponto refere-se ao estudo da relação entre as estratégias com enfoque na liderança de custo total adotadas neste mercado e os impactos sobre a estrutura de mercado, visando investigar as evidências de concentração e poder de mercado da Insinuante. Esta linha de pesquisa não foi seguida por conta da indisponibilidade de dados empíricos para lastrear a discussão desta questão. Um quarto aspecto vincula-se aos impactos das estratégias das Casas Bahia e da

Elektra sobre a estrutura de mercado do varejo de M&E da Bahia e padrão de concorrência, algum tempo após a instalação de ambas no estado.

REFERÊNCIAS

- ANGELO, Cláudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1996. v.1.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS EXECUTIVOS DE FINANÇAS, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – ANEFAC. **Pesquisa de Juros**, 2005-2007. Disponível em: < <http://www.anefac.com.br/>>. Acesso em: 07 de mai. 2008.
- BALANÇO ANUAL. São Paulo, Gazeta Mercantil, ago. 2004.
- BALANÇO ANUAL. São Paulo, Gazeta Mercantil, set. 2006.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. **Indicadores econômicos consolidados**. Disponível em:< <http://www.bcb.gov.br/?INDECO>>. Acesso em 06 mai. 2008.
- BARROS, M. **Lojas Arapuã e a Globalização: A melhor do setor pede concordata**. Disponível em:< <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewFile/143/144>>. Acesso em: 2 out. 2008.
- BOLETIM DE CONJUNTURA, Brasília, IPEA, nº 63. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 04 mai. 2008.
- BPN faz sua primeira campanha nacional. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 8 dez. 2006. Disponível em:< <http://indexet.gazetamercantil.com.br/arquivo/2006/12/08/514/BPN-faz-sua-primeira-campanha-nacional.html>>. Acesso em: 29 ago. 2008.
- CASAS Bahia finalmente leva seu modelo de varejo à Bahia. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 6 ago. 2008. Disponível em:<<http://www.gazetamercantil.com.br/integraNoticia.aspx?Param=608%2c0%2c+%2c1988108%2cUIOU>>. Acesso em: 7 ago. 2008.
- CASAS BAHIA. Disponível em: <www.casasbahia.com.br>. Acesso em: 29 ago. 2008.
- CASAS Bahia: Case internacional de eficiência em Vendas. **Revista Exame**, São Paulo, v.2, n.7, p,44-54, fev. 2004.
- CERQUEIRA, Daiane. **Varição do IPC Salvador para Artigos de Residência**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por sacramento17@hotmail.com em 7 out. 2008.
- CHIARA, Márcia de. A baiana Insinuante é a rede que mais cresce no Brasil. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 22 mai. 2006. Disponível em:< http://www.mixxer.com.br/estadao/220506_A_baiana_Insinuante_e_a_rede_que_mais_cresce_no_Brasil.htm>. Acesso em: 25 set. 2008.
- COMIN, A. Arapuã faz novo esforço publicitário para seduzir clientes e fornecedores. **Valor Econômico**, São Paulo, 17 mar. 2003. Empresas. Disponível em:<<http://www.valoronline.com.br/ValorImpresso/MateriaImpresso.aspx?tit=Arapu%C3%A3+faz+novo+esfor%C3%A7o+publicit%C3%A1rio+para+seduzir+clientes+e+fornecedores&codmateria=1714930&dtmateria=17+03+2003&codcategoria=95>>. Acesso em: 29 ago. 2008.

CRUZ, Patrick. Casas Bahia investe R\$ 1 bilhão em mídia. **Valor Econômico**, São Paulo, 9 jun. 2008. Empresas. Disponível em: <[http://www.valoronline.com.br/ValorOnLine/MateriaCompleta.aspx?tit=Casas+Bahia+investe+R\\$+1+bilh%C3%A3o+em+m%C3%ADdia&codmateria=4974033&dtmateria=09+06+2008&codcategoria=64](http://www.valoronline.com.br/ValorOnLine/MateriaCompleta.aspx?tit=Casas+Bahia+investe+R$+1+bilh%C3%A3o+em+m%C3%ADdia&codmateria=4974033&dtmateria=09+06+2008&codcategoria=64)>. Acesso em: 29 ago. 2008.

CRUZ, Patrick. Insinuante deve faturar US\$ 1 bi. **Valor Econômico**, Salvador, 10 set. 2007a. Empresas. Disponível em: <[http://www.valoronline.com.br/ValorImpresso/MateriaImpresso.aspx?tit=Insinuante%20deve%20faturar%20US\\$%201%20bi&codmateria=4522784&dtmateria=10%2009%202007&codcategoria=95&p=-1&t=12px](http://www.valoronline.com.br/ValorImpresso/MateriaImpresso.aspx?tit=Insinuante%20deve%20faturar%20US$%201%20bi&codmateria=4522784&dtmateria=10%2009%202007&codcategoria=95&p=-1&t=12px)>. Acesso em: 29 ago. 2008.

CRUZ, Patrick. Lojas Maia amplia rede para defender posição. **Valor Econômico**, São Paulo, 15 fev. 2007b. Empresas. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/ValorImpresso/MateriaImpresso.aspx?tit=Lojas+Maia+amplia+rede+para+defender+posi%C3%A7%C3%A3o&codmateria=4158020&dtmateria=15+02+2007&codcategoria=95>>. Acesso em: 29 ago. 2008.

DE DAR inveja a chinês. **Exame Melhores e Maiores**, São Paulo: Abril. p.286-288. jul. 2006.

EXAME MELHORES E MAIORES. São Paulo: Abril, ago. 2007.

EXAME MELHORES E MAIORES. São Paulo: Abril, jul. 2004.

EXAME MELHORES E MAIORES. São Paulo: Abril, jul. 2005.

EXAME MELHORES E MAIORES. São Paulo: Abril, jul. 2006.

EXAME. Disponível em: <www.portalexame.abril.com.br>. Acesso em 29 ago. 2008.

FACCHINI, Claudia. Ricardo Eletro, líder em Minas, desafia Insinuante na Bahia. **Valor Econômico**, São Paulo, 9 nov. 2005. Empresas. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/ValorImpresso/MateriaImpresso.aspx?tit=Ricardo+Eletro,+%C3%ADder+em+Minas,++desafia+a+Insinuante+na+Bahia+&codmateria=3370839&dtmateria=09+11+2005&codcategoria=95>>. Acesso em: 29 ago. 2008.

FACCHINI, Claudia. TVs de 14 polegadas são o carro-chefe. **Valor Econômico**, São Paulo, 7 abr. 2006. Empresas. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/ValorImpresso/MateriaImpresso.aspx?tit=TVs%20de%2014%20polegadas%20s%C3%A3o%20o%20carro-chefe&codmateria=3624712&dtmateria=07%2004%202006&codcategoria=93&p=0&t=14px>>. Acesso em: 29 ago. 2008.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS - FEBRABAN. **Portal de Informações da Febraban**. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/portaldeinformacoes>>. Acesso em: 07 mai. 2008.

FERNANDEZ, Raquel. **Questionário da pesquisa**. Salvador, A Primordial Móveis Ltda, 22 out. 2008. Entrevista a Ronaldo Amorim.

FERRAZ, João Carlos et al. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

IBGE. **Pesquisa Anual do Comércio** - PAC, 2002-2006. Disponível em:< <http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 02 mai. 2008.

IBGE. **Pesquisa Mensal do Comércio** - PMC, 2001-2007. Disponível em:< <http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 02 mai. 2008.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra em Domicílios** - PNAD, 2002-2007. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 02 mai. 2008.

INSINUANTE. Disponível em:<www.insinuante.com.br>. Acesso em: 29 ago. 2008.

INSTITUTO PARA DESENVOLVIMENTO DO VAREJO. **Conjuntura e Comércio varejista**. Disponível em:<www.idv.org.br>. Acesso em: 08 mai. 2008.

INSTITUTO PAULO MONTENEGRO. **Indicador Nacional de Analfabetismo Funcional de 2005**. Disponível em:<<http://www.ipm.org.br>>. Acesso em 05 mai. 2008.

IPEADATA. **Séries históricas**. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br>>. Acesso em: 04 de mai. 2008.

JURANDY, Aquino. **Questionário da pesquisa**. Salvador, Laser Eletro Magazine, 27 set. 2008. Entrevista a Ronaldo Amorim.

KUPFER, D; HASENCLEVER, L. (Orgs.). **Economia Industrial**: Fundamentos Teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LASER ELETRO. Disponível em:<www.lasereleetro.com.br>. Acesso em: 29 ago. 2008.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LISTA ONLINE. Disponível em:<www.listaonline.com.br>. Acesso em: 11 nov. 2007.

LOJAS Maia eleva receita com produtos do BB. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 17 ago. 2007. Disponível em:< <http://indexet.gazetamercantil.com.br/arquivo/2007/08/17/657/Lojas-Maia-eleva-receita-com-produtos-do-BB.html>>. Acesso em: 29 ago. 2008.

LOJAS MAIA. Disponível em:<www.lojasmaia.com.br>. Acesso em 29 ago. 2008.

LOSANGO lança em março cartão de crédito com bandeira. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 17 jan. 2006. Disponível em:< <http://indexet.gazetamercantil.com.br/arquivo/2006/01/17/462/Losango-lanca-em-marco-cartao-de-credito-com-bandeira.html>>. Acesso em: 29 ago. 2008.

MAIA FILHO, J. Insinuante planeja expansão. **Exame Melhores e Maiores**, São Paulo, p.389. set. 2006.

MANO, Cristiane. De mascate a milionário. **Exame**, 14 nov. 2006. Negócios. Disponível em:< <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0880/negocios/m0115452.html>>. Acesso em: 29 ago. 2008.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **Reclamações fundamentadas**. Disponível em: www.mj.gov.br. Acesso em 16 out. 2008.

MOREIRA, T. Arapuã tem prejuízo líquido de 204 milhões. **Valor Econômico**, São Paulo, 3 abr. 2001. Empresas. Disponível em:<[http://www.valoronline.com.br/ValorImpresso/MateriaImpresso.aspx?tit=Arapu%C3%A3+tem+preju%C3%ADzo+1%C3%ADquido+de+R\\$+204+milh%C3%B5es&codmateria=558303&dtmateria=03+04+2001&codcategoria=95](http://www.valoronline.com.br/ValorImpresso/MateriaImpresso.aspx?tit=Arapu%C3%A3+tem+preju%C3%ADzo+1%C3%ADquido+de+R$+204+milh%C3%B5es&codmateria=558303&dtmateria=03+04+2001&codcategoria=95)>. Acesso em: 29 ago. 2008.

PARENTE, Juracy et al (Orgs.). **Varejo para a baixa renda**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

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

PONTO FRIO. Disponível em:<www.pontofrio.com.br>. Acesso em 29 ago. 2008.

PORTER, Michael E. As cinco forças competitivas que moldam a estratégia. **Harvard Business Review**, p. 55-69, jan. 2008.

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. 3ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide: Como erradicar a pobreza com o lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RICARDO ELETRO. Disponível em:<www.ricardoeletro.com.br>. Acesso em: 03 dez. 2007.

ROMELSA. Disponível em:<www.romelsa.com.br>. Acesso em: 29 ago.2008.

SALGADO, Raquel. Ricardo Eletro devolve dinheiro na Bahia. **Valor Econômico**, Salvador, 04 ago. 2008. Empresas. Disponível em:<<http://www.valoronline.com.br/ValorImpresso/MateriaImpresso.aspx?tit=Ricardo+Eletro+devolve+dinheiro+na+Bahia&codmateria=5075158&dtmateria=04+08+2008&codcategoria=95>>. Acesso em: 29 ago. 2008.

SEM CHANCE para os rivais. **Melhores e Maiores**, São Paulo, p.272-274. jul. 2005.

SETOR de varejo mantém supremacia entre os maiores anunciantes. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 5 jun. 2006. Disponível em:< <http://indexet.gazetamercantil.com.br/arquivo/2006/06/05/308/Setor-de-varejo-mantem-supremacia-entre-os-maiores-anunciantes.html>>. Acesso em: 29 ago. 2008.

SILVA, Ana Lúcia G. da. **Concorrência sob Condições Oligopolísticas**. Campinas: UNICAMP, 2004.

SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÕES DE DEFESA DO CONSUMIDOR – SINDEC. **Cadastro Nacional de Reclamações fundamentadas**. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/SindecNacional/reclamacao.html>>. Acesso em: 16 out. 2008.

STEINDL, J. **Maturidade e Estagnação no Capitalismo Americano**. São Paulo: Nova Cultural, 1986 (Os economistas).

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA – SEI Pesquisa Mensal do Comércio – PMC, 2001-2007. Disponível em: <<http://www.sei.ba.gov.br>>. Acesso em: 02 mai. 2008.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA – SEI. Índice de Preços ao Consumidor, 2004-2007. Disponível em: <<http://www.sei.ba.gov.br>>. Acesso em: 07 mai. 2008.

VIEIRA, Fonseca. **Shopping Brasil**. Varejo de móveis e eletrodomésticos na Bahia [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por sacramento17@hotmail.com em 30 nov. 2007.

WEINBERG, Mônica. A classe C no paraíso. **Veja**, São Paulo, 25 jun. 2008. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/250608/entrevista.shtml>>. Acesso: 30 nov. 2008.

WIZIACK, Júlio. Consumo da baixa renda pressiona grandes empresas: companhias têm de criar produtos voltados às classes C, D e E, que já são 50% do mercado. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 24 mar. 2008, p. B3.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário da pesquisa da Laser Eletro Magazine

I - CARACTERIZAÇÃO DA EMRESA

1. Razão Social: Master Eletrônica de Brinquedos Ltda (Laser Eletro Magazine)
2. Endereço: Rua Portão da Piedade, Nº 155, Piedade.
3. Município de localização: Salvador.
4. Tamanho: () Micro () Pequena (X) Média () Grande
5. Segmento de atividade: Eletrodomésticos.
6. Pessoal ocupado atualmente: 160.
7. Ano de fundação: 1992
8. Entrevistado / função: Jurandy Aquino / Supervisor da Bahia e Sergipe.

II - NÍVEL CONJUNTURAL

1. De 2001 a 2003 o comércio varejista a nível estadual, assim como o nacional, passou por uma fase que decréscimos nos volumes de vendas. O comércio varejista baiano apresentou retração de 0,3%, 0,91% e 5,56% no volume de vendas nos anos de 2001, 2002 e 2003, respectivamente. Ao longo deste período, os fatores de maior contribuição para o péssimo desempenho foram a crise energética de 2001, a política monetária restritiva, os aumentos das taxas de juros ao consumidor, o aumento da inflação, a depreciação cambial e a queda nos rendimentos reais dos trabalhadores.

No segmento de móveis e eletrodomésticos observou-se uma queda de 10,11%, 0,52% e 1,21% no volume de vendas em 2001, 2002 e 2003, respectivamente de acordo com os dados da PMC (IBGE/SEI).

Quais foram as estratégias adotadas pela empresa diante desta situação?

A empresa começou a operar aqui na Bahia em 2003 com uma primeira loja no shopping Iguatemi. Por conta disso, ainda não se pode descrever com muitos detalhes o comportamento dessa empresa frente ao mercado.

Jurandy explicou que após 94, com o plano de estabilização econômica, houve uma expansão considerável do consumo das classes de menor poder aquisitivo, influenciando fortemente o segmento de M&E. Os impactos disso se estenderam até o ano de 1997. A previsão de vendas de televisão para o ano de 95 foi de 10 milhões de aparelhos. Dois (ou três) anos após, essa previsão caiu para 4 milhões. Isso por conta da redução a propensão inicial a consumir: é válido lembrar que não se compra uma geladeira, televisão ou guarda-roupas todos os anos. A demanda reprimida foi atendida, assim o mercado voltou a sua fase de estabilização, com taxas de crescimento normais.

As estratégias usadas pela Laser no seu mercado original de atuação, e por outras empresas do setor, foi intensificar a propaganda e oferecer facilidade de crédito ao consumidor, pois o consumidor observa muito mais o valor das prestações pagas do que propriamente o valor das taxas de juros aplicadas na transação comercial. O problema é que após essa fase de expansão do período de 94, observou-se uma explosão das taxas de inadimplência. As financeiras como Losango e Banco Cacique passaram a ser mais rigorosas na concessão de crédito, avaliando mais o risco. Até hoje existe uma atenção muito grande destas financeiras em avaliar a capacidade de pagamento dos clientes. Uma das grandes queixas das representantes comerciais da Laser é que de cada 15 novos clientes sensibilizados para fazer o cartão Laser (em parceria com a Visa e Losango) somente 1 tem condições plenas de ter acesso ao crédito.

2. A partir de 2004, o comércio varejista baiano retoma a sua fase de crescimento, não registrando até 2007 nenhuma variação mensal negativa no volume de vendas. Em 2004, 2005, 2006 e 2007, respectivamente, o comércio varejista da Bahia apresentou uma variação positiva de 8,26%, 7,06%, 9,67% e 10% no volume de vendas graças, de uma forma geral, ao aumento do emprego, ganhos reais de salário mínimo, bolsa família, aumento da oferta de crédito, quedas nas taxas de juros ao consumidor, inflação controlada, câmbio valorizado. Seguindo a tendência do “boom”, o segmento de móveis e eletrodomésticos na Bahia apresentou uma variação no volume de vendas anual de 42,74%, 39,66%, 18,75% e 18,3% entre 2004 e 2007 (SEI, PMC, 2004: 2007).

Quais foram as estratégias adotadas para aproveitar o ambiente conjuntural favorável? Caso estes elementos cessem, em que direção as estratégias serão reorientadas?

Mas uma vez a implementação de estratégias de propaganda e crédito foram as formas de atuação da empresa. Caso o boom cesse a curto prazo estes volumes diminuirão inevitavelmente.

3. Uma das grandes críticas feitas pelos economistas às empresas de varejo refere-se ao fato de que a SELIC, taxa de juros básica da economia, tem apresentado tendência de queda nos últimos anos, mas os juros praticados no comércio permanecem estáveis, sendo recompensados pela dilatação dos prazos de pagamento.

No caso da empresa, esta situação se aplica? Quais são as taxas de juros e prazos médios praticados pela empresa nos últimos quatro anos?

A empresa não possui crédito próprio. Opera apenas em parceria com a Losango e Banco Cacique e aceita todos os cartões de crédito. Existe uma preocupação da empresa negociar taxas de juros mais acessíveis, uma vez que são gerados maior volume de negócios. Não existe uma gerência plena dos financiamentos. Nas negociações da Laser com as financeiras, costuma-se dizer que as taxas de juros sobem de elevador e descem de escada. O argumento usado pelas financeiras para não baixar as taxas de juros gira em torno da questão do risco que costuma ser maior nas operações de CDC, falta de garantias reais, depreciação rápido dos bens transacionados, o que não permite leilões como no caso de carros, e a questão jurídica impede que a empresa vá até a residência e retome o produto. Enfim, segundo as financeiras as taxas de juros para CDC não baixam pelo fato do risco envolvido é extremamente elevado.

Não foram informados os prazos e juros médio praticados.

4. No período recente, tem se verificado uma tendência ao crescimento da taxa de inadimplência devido a popularização do crédito ao consumidor. A tendência de inadimplência se verifica no caso da empresa?

O fato de a Laser conceder financiamento por meio de recursos próprios faz com que não se apresentem resultados diretos sobre a estrutura da empresa. No entanto, alguns resultados indiretos são percebidos, tais como redução dos volumes de vendas. Caso a Laser consiga baixar a taxa de inadimplência frente a financeira, é possível barganhar taxas de juros

menores frente às financeiras, tornado os preços e parcelas dos produtos mais competitivos e assim impactando no volume de negócios da empresa.

III – NÍVEL ESTRATÉGICO

1. Quais foram os fatores mais importantes que levaram a empresa atuar no varejo de móveis e eletrodomésticos?

Inicialmente a Laser Eletro atuava no segmento de brinquedos e os produtos eletrônicos tinham pouca representatividade no volume de negócios da empresa. Com tempo, se foi percebendo a importância dos eletrônicos frente ao resultado da empresa e assim decidiu-se focar neste.

O fator mais importante que levou a Laser a sair do seu mercado original de atuação (Recife) foi a necessidade de expansão frente ao mercado, pois se notou que a Bahia configurava-se como um mercado muito forte.

2. Como a empresa se posiciona diante dos seguintes elementos do mercado?

- Fornecedores (quantidades de fornecedores e representatividade de cada um sobre as vendas totais). Existe a necessidade de produzir algum produto internamente (integração vertical reversa)?

Existe um *mix* de fornecedores que a empresa atua de forma mais próxima, tendo em vista a necessidade de parceria para que sejam obtidos produtos mais em conta. No caso de eletrodomésticos, não existe necessidade de produção interna, uma vez que tem sido possível negociar com fabricantes uma linha de produtos com a logomarca da Laser e com ela vem acompanhado encartes e revistas de exibição. No entanto, não existe uma produção exclusiva Laser por meio de acordos, sejam tácitos ou formais. O que se encontra na Laser é possível comprar nas demais. Dada a natureza dos bens transacionados, é possível a Laser apresentar alto poder de negociação frente aos fornecedores. No caso dos eletrodomésticos e eletrônicos, a Laser também apresenta ao poder de negociação frente aos seus fornecedores dado o porte

da empresa (75 lojas no nordeste), ainda que se diga que os fornecedores são grandes multinacionais. A Laser é atualmente um dos maiores revendedores de eletrodomésticos do Brasil. Para se ter uma idéia a Laser é atualmente o líder em vendas da marca Samsung que foi introduzida por ela no mercado nordestino.

Segundo Aquino, houve uma mudança do poder de barganha da indústria para o varejo. Este movimento é explicado por dois fatores. Num primeiro momento a indústria dominava o mercado, pois existia uma configuração tendendo para monopólios na indústria de móveis e eletrodomésticos, principalmente. Após a abertura comercial observada na década de 90, houve um acirramento da competição e aumentos significativos no volume de produção. Por outro lado, a taxa de crescimento da oferta ultrapassou o crescimento da população. Fidelizar clientes, entender os anseios da demanda, personalizar produtos passou a ser medidas cada vez mais cruciais para concorrer em um mercado cada vez mais competitivo. Diante destas funções citadas frente ao cliente, o varejista passou a ter um papel de destaque frente à indústria, sendo possível então a realização de negociações nas quais o poder de barganha do varejista é mais intenso. A indústria antes acomodada passou a ter que negociar com varejistas mais representativos frente ao consumidor final de modo que hoje já existe um equilíbrio de forças.

No que tange ao Banco Nacional de Fornecedores – BNF o projeto não foi abraçado pelas varejistas, uma vez que as varejistas de M&E temem umas as outras.

2.2 – Clientes: A principal imagem que a Laser tenta passar para seus clientes na Bahia é que vende a preços bons e não simplesmente preços baratos. A Laser principalmente na regional da Bahia e Sergipe procura ser muito agressiva em relação a preços. Mas por que preços? Existem vários fatores para explicar isso. O fator principal é o seguinte: o produto é o mesmo no caso dos eletrodomésticos. Mas o que fará um cliente compra na Laser e não em outra empresa? Em primeiro lugar a qualidade do atendimento. Em segundo, e não menos importante, o preço. Assim, a Laser busca associar atendimento e preços no seu relacionamento com o cliente.

2.3 - Concorrência efetiva (particularmente a chegada da Ricardo Eletro em 2004 e a chegada da Ponto Frio ao final de 2007):

São dois casos com efeitos particulares segundo Aquino.

Quando a Ricardo Eletro chegou ao final de 2004 a Laser já estava em Salvador há quase dois anos (início de 2003). A Ricardo Eletro opera com um *mix* de produtos muito parecido com o da Laser, chegou com uma proposta agressiva de expansão, baseada sobretudo em publicidade. Mas a Laser não acompanhou esta tendência, pois segundo Aquino a empresa não tem o ideal de expansão a curto prazo, mas sim busca um crescimento sustentado e de longo prazo. No entanto, a empresa se viu obrigada naquele período a responder com preços tão agressivos quanto o novo entrante, mas ainda assim não investiu tanto em mídia.

Em 2007, a chegada da Ponto Frio não causou tanto incômodo como aquele sentido com a chegada da Ricardo. Isto pelo fato da Ponto Frio ter um público-alvo ser um tanto quanto diferenciado, ser mais focado em ofertar produtos de perfil eletrônico, ter lojas menores, produtos de maior valor agregado (notebooks) e sem tanta agressividade em preços.

2.4 - Concorrência potencial (Casas Bahia e a mexicana Elektra). A ameaça é alta ou baixa? Qual o tamanho das barreiras à entrada?

Nos bastidores do segmento já é uma realidade a chegada das Casas Bahia. Já se sabe inclusive quais são os pontos negociados. Segundo Aquino, a chegada das Casas Bahia causará um impacto inicial, no qual as fatias do bolo serão diminuídas para cada integrante da festa, causando apenas um impacto inicial, dado que todo cidadão da Bahia tem o sonho de comprar nas casas Bahia, pois já assiste há muito tempo às propagandas da rede que são veiculadas na mídia nacional. Isso criou uma imagem de marca que sem dúvida causará um efeito momentâneo de forma que os consumidores correrão para comprar inicialmente nas Casas Bahia. Mas, passados os estardalhaços, o mercado volta ao seu equilíbrio normal anterior, apesar de se saber que alguém terá que abocanhar uma fatia menor do bolo e espere-se que isso não ocorra com a Laser.

Por outro lado, a Elektra tem um modelo de negócios mais voltado para bairros populares e tem como foco principal as operações financeiras com base nos recursos do banco Azteca. Segundo Aquino a empresa não é dotada de tanta agressividade em preços. Segunda ele,

causará menos impactos que as Casas Bahia, pois o negócio principal da Elektra é ganhar dinheiro com base nas operações financeiras. Contrariamente, as Casas Bahia focam seus ganhos nas vendas de produtos físicos e utilizam os mecanismo de financiamento a partir de recursos próprios apenas para dá suporte ao negócio principal através da criação da capacidade de consumo.

Diante destes fatos, pode se considerar que a ameaça é alta e as barreias à entrada não são tão altas quando comparadas a outros ramos de atividade.

2.5 - Produtos substitutos (atualização quanto a produtos tecnológicos avançados):

Empresa acompanha as tendências de 2 ou 3 anos a frente, coletando as informações frente à indústria fornecedora.

3 Quais dos elementos acima são as maiores ameaças para os resultados? Por quê?

São os consumidores devido à perenidade e dificuldade de fidelizar os consumidores que neste segmento costuma se guiar por preços.

4 O fato de o vendedor saber mostrar os atributos de um produto, esclarecer prazos de garantia, limitações do produto e etc pode contribuir que o consumidor sintá-se mais seguro para fechar o negócio, ao tempo em que cria se uma memória coletiva, uma reputação, que se propaga de “boca em boca” do tipo: falou em preços baixos, qualidade satisfatória e bons serviços, então é a firma A.

Qual a quantidade de treinamentos anuais oferecida aos gerentes e vendedores? Existe algum programa interno de qualificação dos funcionários? Quais são os mecanismos de incentivos aplicados aos funcionários operacionais?

Hoje a Laser ainda peca na atenção que é dada aos treinamentos que são dados aos vendedores. O número de horas ainda é insuficiente e o conteúdo precisa ter remodelado.

Mas existe uma explicação histórica para a falta de qualificação dos vendedores. Isso se dá pela falta de especificidade das operações quando comparada a natureza industrial que normalmente requer cursos técnicos e maior qualificação dos fornecedores.

O mecanismo de incentivo aplicado é o seguro saúde, sendo que 2 anos após a contratação as taxas do seguro são reduzidas para 1/10 do valor inicial. Outros mecanismos se dá por meio das metas, promoções, premiações em termos pecuniários ou em eletrodomésticos. Além disso, existe possibilidade ascensão dentro da hierarquia da empresa, na qual um servente pode se tornar vendedor, passar por vendedor líder (apoio à gerência), alcançar cargo de subgerente, gerente e supervisor local e posteriormente supervisor regional.

5 No que diz respeito ao corpo executivo, o topo da estrutura é familiar? Em caso positivo, quais são as vantagens disso sob o ponto de vista da organização como um todo? Qual o grau de qualificação do corpo executivo (graduação ou pós-graduação)?

O topo é da estrutura familiar e antes das atividades a família já possuía condição econômico-financeira estabilizada. A empresa contrata especialistas pós-graduados para as respectivas áreas de atuação.

6 A empresa atua apenas no estado da Bahia? ___ SIM X NÃO

6.3 - Em caso positivo, quais são os fatores que dificultam a atuação em outros estados?

6.2 - Em caso negativo, Quais foram os fatores mais favoráveis para a expansão das fronteiras? E quais as dificuldades? Ver questão 1 - III – NÍVEL ESTRATÉGICO

7. Como a empresa avalia o papel da Federação do Comércio do Estado da Bahia em termos de apoio ao varejista de móveis e eletrodomésticos?

A Laser não enxerga a Federação do Comércio da Bahia como uma instituição de apoio ao comércio varejista e, principalmente ao segmento de móveis e eletrodomésticos, uma vez que a interação entre a federação e firmas são nulas.

8 - Em que medida a sua empresa se percebe como uma propulsora de inovações nas seguintes áreas?

– Tecnologia (quais são os parceiros e se existe um instituto de P&D nas áreas de tecnologia da informação?)

A Laser tem CPD e desenvolve um programa próprio para dá suporte a operações comerciais. Além disso, são intensificadas ações estratégicas e tecnológicas para a área de logísticas, tendo em vista acompanhar o ritmo do mercado, segundo Aquino.

- Crédito (carnês de pagamento, taxas de juros e prazos). Quais são as instituições financeiras parceiras? A empresa tem financeira própria? E como se comporta a taxa de inadimplência? Existe um departamento (ou software) dedicado à análise de risco?

São apenas seguidos os produtos e modalidades de crédito que o mercado financeiro oferece. As parceiras principais são Banco Cacique e Losango, sendo que a empresa não incorpora os recursos próprios para facilitar o financiamento das vendas. Além disso, trabalha secundariamente com outras operadoras de cartão de crédito (Mastercard e Hipercard).

Existe um sistema de análise de risco adotado pela Laser (por meio de um departamento dedicado) que leva em conta o tipo de moradia do cliente, renda, tempo de trabalho, conta bancária. Cada critério desse é usado para a pontuação no *scorecard*, sendo que quanto menor a pontuação, menor é o risco atribuído aquele perfil de cliente que, portanto, tem maior chance de receber o crédito.

– Publicidade (se é feita por empresa própria ou terceirizada):

Existe um departamento de marketing interno que cuida da imagem da empresa e a parte de mídia é deixada a cargo de uma parceira de produção das propagandas comerciais. O departamento de marketing apenas começou a funcionar no início de 2008.

9. A empresa tem como meta central dos seus resultados alcançar a liderança? Em caso positivo, como a empresa percebe os impactos destes esforços de vendas sobre o mercado?

Não. A empresa busca um crescimento sustentado de longo prazo e, por isso não pratica estratégias tão agressivas como aquelas das empresas da sua faixa de mercado.

10. Como a empresa percebe os impactos dos preços praticados em termos da rentabilidade?
A empresa teme uma guerra de preços no mercado?

Existe um limite mínimo para determinar o preço de mercado, sendo este balizado pelo valor que o mercado (consumidor) está disposto a pagar pelo produto e a margem que a empresa deseja auferir. Exemplo: Um determinado só pode ser vendido por no mínimo R\$ 100. Mas, suponha que tem um determinado concorrente que queira vender por R\$ 90,00. A Laser pode fazer o seguinte: retira temporariamente os produtos da prateleira e espera que o concorrente elimine seus estoques, pois se sabe mais ou menos quanto uma determinada empresa comprou de um determinado fornecedor, já que os fornecedores são praticamente os mesmos. Não se deve vender só por vender. A empresa tem que respeitar seus próprios limites e esperar a nuvem passar e que o equilíbrio de preços anterior se restabeleça. Assim, a rentabilidade não tende a declinar tanto.

A Laser faz o acompanhamento sistemático dos preços dos concorrentes por meios de pesquisas que são encomendadas, recolhimento de folhetos de outras empresas e transmissão de informações pelo cliente.

11. A empresa considera significativa a capacidade de retaliação dos demais concorrentes quantos as estratégias de preço, publicidade e facilidade de pagamentos?

A capacidade de retaliação é praticamente instantânea. Apenas no caso da facilidade de pagamentos é que isso não se verifica tão rapidamente, pois as taxas de juros e prazos são variáveis exógenas sob as quais a financeira sim que tem poder de decisão. Somente a Insinuante, que tem financeira própria (BPN), é que poderia operar com uma vantagem, mas,

segundo Aquino, ainda assim esta empresa pratica taxas de juros muito próximas às aquelas cobradas pelas financeiras.

A decisão e reação quanto à publicidade e preços são rápidas, sendo que maior velocidade se observa no ajuste de preços, já que o acompanhamento, as decisões de ajuste e a atividade operacional da mudança podem ser feitos a curtíssimo prazo.

A reação de publicidade costuma demorar uma semana, tempo normalmente empreendido para fazer uma nova campanha na agência.

12. A empresa pratica a política de cobrir a oferta da concorrência? Em caso positivo, em até quantos % o vendedor pode oferecer descontos?

Procura-se cobrir a concorrência, mas respeitando a capacidade da Laser cobrir bem como seu volume de estoque. Às vezes uma campanha de vendas de uma concorrente é possível graças a uma transação específica que a varejista fez com os fornecedores ao comprar um volume de televisores, por exemplo, acima do nível comum de mercado ou comprou à vista um lote extenso e pode negociar preços de compra mais competitivos. As campanhas promocionais levam de 3 dias a uma semana, nunca passando mais que isso.

Existe uma série de artifícios que a Laser usa quando identifica que não é possível cobrir a oferta da concorrência. Às vezes o produto que não está sendo vendido mais barato no concorrente é retirado do mostruário ou colocado numa parte mais escondida da loja para não passar a imagem de carreiro quando o consumidor compara o mesmo produto com preços menores na concorrência.

O entrevistado não revelou, de forma nenhuma, em termos percentuais qual a margem de negociação vendedor x cliente. Apenas esclareceu que depende muito do produto, seu giro, se é lançamento ou não, etc. Produtos com maior o giro e lançamentos possuem margem de negociação próxima a zero.

13. Quais são os concorrentes de porte mais significativo?

Os concorrentes mais significativos são Insinuante e Ricardo Eletro.

14. A empresa reinveste maior parte dos lucros no próprio ramo de negócio ou diversifica para outros? Em caso de diversificação, quais são as razões para isto?

Reinveste no próprio ramo de atuação.

15. Qual a primeira impressão que empresa tentar passar para os seus clientes: preço baixo, diferenciação ou qualidade no atendimento?

A principal imagem desejada na memória da clientela é a de preço baixo.

16. A vantagem competitiva duradoura no varejo não reside, normalmente, no produto, uma vez que ele pode ser comprado de diversos fornecedores. O segredo é prover preços, serviços, localização e apresentação em consonância com o perfil da demanda, de forma não facilmente imitável. Para isto, é fundamental avaliar o perfil do seu público alvo, bem como tentar se colocar no lugar dos demais competidores.

Diante destes argumentos, responda ao seguinte:

O mercado de baixa renda (C, D e E) é considerado o público alvo da empresa? Em caso positivo, por que a empresa resolveu quebrar o paradigma de que os pobres não são um mercado potencial e dispensam qualidade do produto e serviço? Como isto influencia a formulação das estratégias (especialmente a de *marketing*)?

O foco (posicionamento de mercado) é a classe C, D e E. Foi revelado que às vezes as lojas são pensadas para deixar os clientes bem à vontade e às vezes deixando coisas meio “desarrumadas” de propósito. O recrutamento da mão de obra é pensado para atender pessoas de classe média e, portanto, tem que ter imagem parecida com os clientes para que este se sinta familiarizado.

As estratégias de marketing são pensadas com conteúdo mais simples e objetivo possível para facilitar o entendimento e reduzir os custos com a mídia que são expressivos.

17. No caso do varejo focado na baixa renda as estratégias competitivas devem levar em conta: criação da capacidade de consumo, inovações de caráter peculiar, escala das operações, marcas, confiança e limitações educacionais dos clientes. Estes aspectos são levados em conta no processo de formulação de estratégia da empresa?

Escala de operações inevitavelmente demanda um sistema de logística bem articulado. O perfil de consumidores da Laser demanda produtos para pronta-entrega. O cliente passa um bom tempo escolhendo, mas quando decide comprar quer usufruir o mais rápido. Deseja um cadastramento imediato e uma entrega rápida. Neste ponto, segundo Aquino, a Laser é muito boa, pois possui uma estrutura de apoio eficiente. As entregas podem ser feitas em até 24 horas, a Laser tenta fazer com que quando seja acertada uma entrega, a depender do horário da compra, o eletrodoméstico chegue na casa antes mesmos do cliente. Assim a Laser considera a habilidade para servir a demanda como um dos fatores principais que lhe dota de força competitiva.

As classes C, D e E constitui o foco básico da Laser. Isso passa pelo formato das lojas, *layout*, pelo *mix* de produtos, operando em bairros populares e populosos tais como liberdade e Centro da cidade. Cerca de 80 a 90% do *mix* de produtos é voltado para as classes C, D e E. São poucos os itens que fogem disso tais como uma geladeira *side-by-side* que custa R\$ 13.000,00 ou Tv de plasma R\$ 7.000,00 atualmente. Mas em geral, estes produtos são apenas para compor o *mix*.

As limitações educacionais são reconhecidas, pois se busca fazer uma comunicação bastante clara. No entanto a empresa não considera o reconhecimento das limitações educacionais dos clientes como sendo determinante para o seu sucesso no mercado de M&E.

18. Quais são as vantagens que a empresa percebe na construção das Megalojas?

Ainda não ocorreu a oportunidade de fazer e não há a tendência da Laser em adotar.

19. Como a empresa enfrenta o problema da logística no Estado da Bahia? O serviço é próprio ou terceirizado? Qual a frota de caminhões?

Existe uma central de abastecimento no Recife que traz os produtos para a Bahia por meio de frota própria. Mas futuramente para minimizar os problemas de logística pretende-se montar uma base de apoio (galpão) no estado da Bahia para reduzir a quantidade de viagens Recife-Bahia. Alguns produtos já são recebidos diretamente dos fornecedores nas lojas da Laser, principalmente daqueles produtores localizados no Sudeste da Bahia.

Já os serviços de entrega ao consumidor direto são terceirizados.

20. Os domicílios dos consumidores de baixa renda costumam ser menores. Existe uma preocupação da empresa em adaptar os produtos a estas limitações?

Não se aplica ao caso da empresa.

21. Como a empresa decide sobre os prazos e taxas de juros a praticar no crediário? Qual a representatividade das vendas a prazo em relação às vendas totais?

Cliente não gosta de prazo muito longo. Existe um departamento interno dedicado ao estudo de crédito e determinação prazos ótimos de pagamento. Normalmente a Laser opera com prazos de 4, 6, até 10 meses. 80% das vendas são à prazo.

22. O carnê das lojas constitui, sem dúvida, um elemento facilitador das compras dos consumidores de baixa renda. O assalariado se atenta para que a prestação se adeque a renda mensal. A popularização do cartão de crédito pode ser uma ameaça para a fidelização do cliente pela varejista, pois reduz a venda cruzada e costuma aumentar a inadimplência. A empresa percebe o cartão de crédito como uma ameaça forte sobre o carnê (fonte de vantagem competitiva)?

Hoje a venda com carnê quase inexistente nos negócios da Laser. Houve de fato uma passagem do carnê para o cartão. Esse movimento ocorreu à cerca de 3 anos atrás, decorrente da própria necessidade do consumidor. O cartão não é uma ameaça.

23. Quais são os serviços de pós-venda prestados pela empresa? Ex. Garantia estendida ou ligação para avaliar a satisfação do cliente.

É adotada a garantia complementar. Não existe nenhum serviço de pós-venda oferecido pela Laser, a não ser que o cliente sinta necessidade de trocar um produto, etc. Neste caso, Aquino declarou que a Laser procura atender muito bem os seus clientes.

24. É notável que as empresas do segmento de móveis e eletrodomésticos competem acirradamente por localização geográfica, uma vez que a acessibilidade é vital para fidelizar clientes. Quais são os fatores de avaliação de abertura de uma unidade de loja numa determinada área? A empresa antecipa a compra de espaços, ainda que não vá usá-los de imediato?

Os fatores são acessibilidade e proximidade à demanda. Não são comprados terrenos com objetivo de limitar a competição em uma determinada região através da suspensão de barreiras físicas à entrada.

A concorrência geográfica apresenta um fator positivo para as empresa envolvidas, muito diferente do que o censo comum costuma indicar. Normalmente quando se têm concorrentes próximos é gerado um fluxo maior de pessoas numa determinada região, trazendo impactos positivos sobre as vendas. Isso tem relação com o hábito que o consumidor tem de pesquisar. Ao juntar firmas numa mesma região, o consumidor decide ir a um determinado lugar, pois já identificar uma determinada região como voltada para ofertar uma classe de produtos. Ao contrário, o comerciante que resolve abrir sua loja em lugares isolados não desfruta do fluxo intenso de consumidores.

Não são feitas compras antecipadas de lojas.

25. A respeito do desempenho da empresa em 2007

ITEM /ANO	2007
% móveis / faturamento	80
% eletros / faturamento	20
Número de lojas na Bahia	8
Pessoal empregado	160

APÊNDICE B - Questionário da pesquisa da Primordial Móveis

I - CARACTERIZAÇÃO DA EMRESA

1. Razão Social: A Primordial Móveis Ltda
2. Endereço: Avenida Barros Reis, nº 2695
3. Município de localização: Salvador
4. Tamanho: () Micro () Pequena (x) Média () Grande
5. Segmento de atividade: Móveis e eletrodomésticos.
6. Pessoal ocupado atualmente: 210
7. Ano de fundação: 1964
8. Entrevistado / função: Raquel Fernandez / Gerente Comercial

II - NÍVEL CONJUNTURAL

1. De 2001 a 2003 o comércio varejista a nível estadual, assim como o nacional, passou por uma fase que decréscimos nos volumes de vendas. O comércio varejista baiano apresentou retração de 0,3%, 0,91% e 5,56% no volume de vendas nos anos de 2001, 2002 e 2003, respectivamente. Ao longo deste período, os fatores de maior contribuição para o péssimo desempenho foram a crise energética de 2001, a política monetária restritiva, os aumentos das taxas de juros ao consumidor, o aumento da inflação, a depreciação cambial e a queda nos rendimentos reais dos trabalhadores.

No segmento de móveis e eletrodomésticos observou-se uma queda de 10,11%, 0,52% e 1,21% no volume de vendas em 2001, 2002 e 2003, respectivamente de acordo com os dados da PMC (IBGE/SEI).

Quais foram as estratégias adotadas pela empresa diante desta situação?

A entrevistada não soube responder, pois começou a trabalhar nesta área em 2005. Assim, não vivenciou este período dentro da empresa.

2. A partir de 2004, o comércio varejista baiano retoma a sua fase de crescimento, não registrando até 2007 nenhuma variação mensal negativa no volume de vendas. Em 2004,

2005, 2006 e 2007, respectivamente, o comércio varejista da Bahia apresentou uma variação positiva de 8,26%, 7,06%, 9,67% e 10% no volume de vendas graças, de uma forma geral, ao aumento do emprego, ganhos reais de salário mínimo, bolsa família, aumento da oferta de crédito, quedas nas taxas de juros ao consumidor, inflação controlada, câmbio valorizado. Seguindo a tendência do “boom”, o segmento de móveis e eletrodomésticos na Bahia apresentou uma variação no volume de vendas anual de 42,74%, 39,66%, 18,75% e 18,3% entre 2004 e 2007 (SEI, PMC, 2004: 2007).

Quais foram as estratégias adotadas para aproveitar o ambiente conjuntural favorável? Caso estes elementos cessem, em que direção as estratégias serão reorientadas?

As ações de marketing foram as principais estratégias usadas atrair os consumidores. Em 2005 e 2006 o setor foi afetado pela valorização do dólar e aumento dos preços dos aço. De 2005 para 2006 a Primordial cresceu 13,8% e o mercado de móveis e eletros cresceu 15,7% a.a. Segundo a gerente comercial, os dados do IBGE estão um pouco inflados. Em 2007, a Primordial cresceu 13,7% segundo dados da CDL. Recentemente, a Primordial voltou seu foco para móveis, pois apresentava maior estabilidade nas vendas.

3. Uma das grandes críticas feitas pelos economistas às empresas de varejo refere-se ao fato de que a SELIC, taxa de juros básica da economia, tem apresentado tendência de queda nos últimos anos, mas os juros praticados no comércio permanecem estáveis, sendo recompensados pela dilatação dos prazos de pagamento.

No caso da empresa, esta situação se aplica? Quais são as taxas de juros e prazos médios praticados pela empresa nos últimos quatro anos?

A empresa não tem financeira própria. Opera em parceria com as financeiras Losango e Cacique atualmente. Já trabalhou nesse período com a Máxima, Finasa e Credicerto. Durante as negociações, as justificativas das financeiras para os valores praticados de taxas de juros é feita com base no fator de risco. A Selic pode até está diminuindo, mas o fator de risco e inadimplência não. Está é a razão para não reduzir os juros no comércio. As taxas de juros básicas médias são de 5,5% a.m. O prazo máximo praticado é de 12 vezes. A Primordial tem o maior prazo do Brasil (e usa esse slogan), 4 meses após a compra. As classes C e D não se importam com as taxas de juros, mas sim com os prazos e se aquela parcela cabe no bolso. A Primordial vende muito quando troca de carência.

4. No período recente, tem se verificado uma tendência ao crescimento da taxa de inadimplência devido a popularização do crédito ao consumidor. A tendência de inadimplência se verifica no caso da empresa?

É feito um acompanhamento médio das taxas de inadimplência junto as financeiras, sendo que são feitas comparações entre as taxas da empresa e do setor. Pode-se garantir que a Primordial tem a menor taxa de inadimplência para as financeiras. A tendência de inadimplência da empresa acompanha as tendências do mercado.

III – NÍVEL ESTRATÉGICO

1. Quais foram os fatores mais importantes que levaram a empresa atuar no varejo de móveis e eletrodomésticos?

A empresa foi fundada em 1964 pelo imigrante espanhol Fidel Fernandez Lopez que enxergou na venda de móveis um negócio rentável. Dois dos sócios atuais são irmãos, sendo eles Fidel e José Lopez. A empresa surgiu primeiro com o nome Reboredo e Fernandez logo passou em primordial em alusão ao primeiro de mercado, associando a logomarca P que parece um pouco com o 1º.

2. Como a empresa se posiciona diante dos seguintes elementos do mercado?

2.1 - Fornecedores (quantidades de fornecedores e representatividade de cada um sobre as vendas totais). Existe a necessidade de produzir algum produto internamente (integração vertical reversa)?

Atualmente, a empresa trabalha com fornecedores da Bahia, Minas Gerais e São Paulo. As relações com fornecedores são trabalhadas como parceira a ponto das obrigações serem assumidas solidariamente frente ao consumidor. Por exemplo, se um colchão afunda com 5 meses de uso e a Primordial não tem nenhuma obrigação legal em trocar, mas, ainda assim, a empresa recolhe o produto e faz a intermediação na troca. Neste caso, a garantia dada pelo fornecedor foi de 1 ano. O fornecedor posteriormente repõe o produto para a Primordial. Na

linha de móveis a competição se dá mais por qualidade. Já em eletros se não forem buscadas negociações em preços, não se vende.

Não é identificada a necessidade de produção interna, nem mesmo linha exclusiva de produtos.

2.2 – Clientes:

A relação com os clientes é construída em bases de transparência e honestidade. Além disso, na área de marketing, a empresa busca se relacionar com o diferencial de prazos e períodos de carências (“compre agora e só comece a pagar em...”).

2.3 - Concorrência efetiva (particularmente a chegada da Ricardo Eletro em 2004 e a chegada da Ponto Frio ao final de 2007):

A Ricardo Eletro afetou, mexeu, movimentou bastante o segmento de M&E, trazendo inclusive móveis, algo não muito trabalhado no seu estado de origem. Para a sorte dos concorrentes efetivos da época, a Ricardo Eletro pecou muito em algumas questões como entrega e apresentou elevados índices de queixas no Procon. Em cima dos erros da Ricardo, a Primordial pode aprender e ao mesmo tempo abrir os olhos para algumas questões. A Laser e Insinuante por terem uma representatividade dos eletros nos seus *mix* foram bastante afetadas. Por um lado a Ricardo foi positiva no varejo baiano por que todo mundo se mexeu para atrair clientes, mudar as campanhas, mudar estrutura interna, aumentar treinamentos para qualidade do atendimento, fazendo, portanto, a empresa crescer. O fator negativo foi os preços praticados no setor, muito abaixo do normal, com uma soma matemática não batia do tipo $1+1=1$.

A entrada da Ponto Frio não impactou a Primordial, pois o *mix* das empresas eram diferentes.

2.4 - Concorrência potencial (Casas Bahia e a mexicana Elektra). A ameaça é alta ou baixa? Qual o tamanho das barreiras à entrada?

As Casas Bahia apresenta uma grande mudança no mercado. Já é certa a entrada das Casas Bahia. Já se falam em pontos de vendas vendidos como, por exemplo, na Avenida Bonocô (em Salvador-Ba). Assim, as principais barreiras estão sendo aos poucos derrubadas.

A Primordial não enxerga a Elektra como uma ameaça, pois se acredita que esta concorrente potencial foque mais em eletros.

2.5 - Produtos substitutos (atualização quanto a produtos tecnológicos avançados):

As atualizações se dão a partir da identificação de novas tendências de mercado a partir do showromm das feiras anuais que ocorrem em São Paulo e em outros pólos de móveis de eletros.

3. Quais dos elementos acima são as maiores ameaças para os resultados? Por quê?

As concorrências efetivas e potenciais são as maiores ameaças. No caso da concorrência potencial, acredita-se que as Casas Bahia trabalhara mais ou menos parecida com os produtos da Insinuante e Primordial. O diferencial das Casas Bahia não é o preço, mas sim as condições de pagamento. Não se acredita assim que a empresa venha para a Bahia baseada em preços. A empresa vai impactar? Isso é fato. Deve-se levar em conta o conjunto de capacitações da empresa, o know-how, conhecimentos sobre logística que são muito grandes. Acredita-se que num primeiro instante, causará grandes impactos, mas se eles praticarem preços como realmente são no sul, os impactos serão menores posteriormente.

4. *O fato de o vendedor saber mostrar os atributos de um produto, esclarecer prazos de garantia, limitações do produto e etc pode contribuir que o consumidor sinta-se mais seguro para fechar o negócio, ao tempo em que cria se uma memória coletiva, uma reputação, que se propaga de “boca em boca” do tipo: falou em preços baixos, qualidade satisfatória e bons serviços, então é a firma A.*

Qual a quantidade de treinamentos anuais oferecida aos gerentes e vendedores? Existe algum programa interno de qualificação dos funcionários? Quais são os mecanismos de incentivos aplicados aos funcionários operacionais?

Existe uma resistência muito dos vendedores participarem dos treinamentos, já que normalmente são feitos em um dia de domingo. A Primordial entende isso e faz um treinamento anual com o grupo “Todo Mundo Faz Teatro” no qual são trabalhadas as questões críticas de forma lúdica, levando o colaborador para um ambiente mais descontraído. Adicionalmente, são realizados treinamentos técnicos, durante a semana, em função da chegada de produtos novos.

Além disso, a empresa trabalha com a importância da qualidade do atendimento e a importância de saber ouvir o cliente, sem perder tempo e sim investindo naquele momento. Mas, de modo geral, a qualidade no atendimento no mercado deixa muito a desejar.

5. No que diz respeito ao corpo executivo, o topo da estrutura é familiar? Em caso positivo, quais são as vantagens disso sob o ponto de vista da organização como um todo? Qual o grau de qualificação do corpo executivo (graduação ou pós-graduação)?

A empresa é familiar. A vantagem principal é o zelo, pois se deseja perpetuar o patrimônio e desafios de um imigrante espanhol que enfrentou grandes desafios neste mercado. O ponto “negativo” é o desgaste de problemas repentinos que são ultrapassados os limites da empresa.

Hoje a primordial conta com três filhos de donos, sendo dois por parte do sócio majoritário e um por parte do minoritário. Todos fizeram administração de empresas e fez pós-graduação em suas áreas específicas de atuação dentro da empresa.

6. A empresa atua apenas no estado da Bahia? X SIM ___ NÃO

- Em caso positivo, quais são os fatores que dificultam a atuação em outros estados?

A empresa tem pretensão de expandir, mas identifica-se que existem mercados delicados, mas que as condições de competição ainda não estão firmadas sob o ponto de vista regulatório e fiscal. Mais uma vez “A Primordial pretende continuar crescendo solidamente, sem necessariamente expandir (...)”.

O Sr. Fidel tem um perfil muito de ir e não voltar atrás de forma que considera o fechamento de uma loja após abertura é ruim para a imagem da empresa frente ao mercado.

- Em caso negativo, Quais foram os fatores mais favoráveis para a expansão das fronteiras? E quais as dificuldades?

7. Como a empresa avalia o papel da Federação do Comércio do Estado da Bahia em termos de apoio ao varejista de móveis e eletrodomésticos?

A CDL atua muito mais diretamente.

8. Em que medida a sua empresa se percebe como uma propulsora de inovações nas seguintes áreas:

– Tecnologia (quais são os parceiros e se existe um instituto de P&D nas áreas de tecnologia da informação?)

Não pratica inovações, nem atividades de P&D. Apenas usa o sistema SAV para dá suporte as áreas de logística, financeira, administrativa e comercial. São usados sistemas em DOS nas lojas.

- Crédito (carnês de pagamento, taxas de juros e prazos). Quais são as instituições financeiras parceiras? A empresa tem financeira própria? E como se comporta a taxa de inadimplência? Existe um departamento (ou software) dedicado à análise de risco?

Em empresa não trabalha mais com cheque, eliminado a necessidade de consulta. A tomada de decisão é feita por parte da própria financeira. As consultas à situação cadastral e creditícia do cliente são feita on-line. Não são usados softwares específicos para análise de risco, pois isso é feito pela financeira.

– Publicidade (se é feita por empresa própria ou terceirizada):

A publicidade é feita através de uma parceira entre a gerente de marketing interna e a Gol Comunicação (criação das ações, capas de encarte, locais de divulgação, spot de rádio, Vts).

O “Primo” é usado como um garoto propaganda da empresa. Marcelo Prado já é Primordial e a Primordial já é Marcelo Prado. A parceria da Primordial com o ator começou em 1998. O ator vai nos produtos, brinca, rola e de fato chama a atenção nos comerciais.

9. A empresa tem como meta central dos seus resultados alcançar a liderança? Em caso positivo, como a empresa percebe os impactos destes esforços de vendas sobre o mercado?

A Primordial não tem pretensão em se tornar líder de mercado, pois reconhece suas limites em termos do número de lojas, campanhas de mídia, valor publicitário. A própria Ricardo quando chegou estava em todos canais e com dois Vts por comercial. A partir de 2006 a empresa recuou um pouco em relação a chegada, mantendo-se não tão recorrente como antes, ainda que apareça. Têm-se sim a pretensão de ser a número 2 do mercado.

10. Como a empresa percebe os impactos dos preços praticados em termos da rentabilidade?

A empresa teme uma guerra de preços no mercado?

A empresa não entra numa guerra de preços. Anuncia-se pouco eletros, foca mais em móveis, principalmente após a chegada da Ricardo. Não era possível entrarmos na guerra por que se não íamos perder. Ter que anuncia um liquidificados a R\$ 31,00 e a Ricardo a R\$ 19,90, inevitavelmente ia-se perder. Em móveis pôde-se trabalhar um pouco mais a questão da diferenciação, quando se resolve comprar uma linha de sofás com determinada estampa, e evitar comparações por parte do cliente em relação a preços, o que é inevitável em eletros. A Primordial oferta guarda-roupas de R\$ 1.000 em 3 portas, enquanto que a concorrência tem guarda roupas de 6 portas a R\$ 299,00. Mas ainda assim, a Primordial reconhece qualidade superior dos seus produtos e prefere trabalhar com estes preços para algumas linhas de produtos.

11. A empresa considera significativa a capacidade de retaliação dos demais concorrentes quantos as estratégias de preço, publicidade e facilidade de pagamentos?

A capacidade de reação é imediata.

12. A empresa pratica a política de cobrir a oferta da concorrência? Em caso positivo, em até quantos % o vendedor pode oferecer descontos?

Antes da Ricardo chegar esta expressão era pouco usada no varejo baiano. Algumas empresas chegaram a usar dos artifícios de colocar apenas preços para os móveis e na parte de

eletrodomésticos não se fixava os preços, evitando que o consumidor solicite-se que o preço fosse coberto, pois só é possível fazer quando o preço está expresso em encartes ou na mídia.

Como todos entraram na onda da Ricardo de cobrir qualquer oferta, a Primordial resolveu adotar a expressão também. Não é comum, consumidores irem até as empresas com encartes da concorrência.

Nas lojas da empresa constam o cartaz com expressão “Cobrimos qualquer oferta do mercado”, mas não falou de valores %.

13. Quais são os concorrentes de porte mais significativo?

Insinuante e Ricardo Eletro.

14. A empresa reinveste maior parte dos lucros no próprio ramo de negócio ou diversifica para outros? Em caso de diversificação, quais são as razões para isto?

Reinveste no próprio negócio.

15. Qual a primeira impressão que empresa tentar passar para os seus clientes: preço baixo, diferenciação ou qualidade no atendimento?

Em relação a preços, diferenciação ou qualidade no atendimento, a empresa foca mais em qualidade e transparência no atendimento. É não permitir que o cliente abra o guarda-roupa para ver sua estrutura interna. É perguntar qual o espaço do quarto, o que tem lá, para dimensionar e vender o produto certo. A Primordial prefere vender uma venda a causar insatisfação no cliente.

16. *A vantagem competitiva duradoura no varejo não reside, normalmente, no produto, uma vez que ele pode ser comprado de diversos fornecedores. O segredo é prover preços, serviços, localização e apresentação em consonância com o perfil da demanda, de forma não facilmente imitável. Para isto, é fundamental avaliar o perfil do seu público alvo, bem como tentar se colocar no lugar dos demais competidores.*

Diante destes argumentos, responda ao seguinte:

O mercado de baixa renda (C, D e E) é considerado o público alvo da empresa? Em caso positivo, por que a empresa resolveu quebrar o paradigma de que os pobres não são um mercado potencial e dispensam qualidade do produto e serviço? Como isto influencia a formulação das estratégias (especialmente a de *marketing*)?

Através de pesquisa a empresa resolveu identificar o potencial de consumo das classes de renda menor (C e D). Primeiro, o pobre só tem o nome, o rico tem status. Na maioria dos casos, o pobre não quer de jeito nenhum ter seu nome sujo de jeito nenhum, pois a vizinhança vai falar.

Além disso, a empresa identificou que os consumidores de baixa renda não gostam que a vizinhança comente sobre os bens que adquirem, chegando até ao ponto de pedir que coloquem em sacos plásticos mais escuros, ao invés de embalagens mais arrumadas. Isso acontece em bairros como Calçada, Liberdade e Comércio.

As campanhas por bairro são feitas por meio de rádios locais e carros de som. Trabalha-se bastante a questão do local. Bater palma na baixa dos sapateiros é normal, ninguém se incomoda, mas bater palma no Iguatemi não combina com o espaço.

As ações de publicidade da Primordial estão sempre em consonância com o que está acontecendo no momento na sociedade, assim se reconhece as limitações educacionais da demanda. “Chuva de Ofertas” para épocas mais chuvosas, “Blitz de ofertas” por conta da lei seca, A “Preferida” em alusão a novela A favorita da rede globo e “PAC” programa de aceleração das compras. Esta última não funcionou, pois as pessoas de baixa renda não sabiam o que era o PAC. Antes o “Primo” era sempre alegre durante as campanhas, até mesmo para fala de algo sério. Aí depois chega a Ricardo com aquela moça fenomenal que fala olhando para o interlocutor e passava muito mais credibilidade. Aí a Primordial começou a mudar seu perfil de apresentação do Primo e fazer ações que prendam mais atenção do consumidor, por exemplo, por meio de “apitação” na blitz.

17. No caso do varejo focado na baixa renda as estratégias competitivas devem levar em conta: criação da capacidade de consumo, inovações de caráter peculiar, escala das operações,

marcas, confiança e limitações educacionais dos clientes. Estes aspectos são levados em conta no processo de formulação de estratégia da empresa?

Levamos em conta capacidade de consumo, confiança e limitações educacionais.

Quanto ao item escala, a empresa considera importante, mas não como variável fundamental usada para obter preços menores, pois a classe de renda mais baixa não pode barganhar tantos descontos e preços menores, pois não compra à vista.

18. Quais são as vantagens que a empresa percebe na construção das Megalojas?

Apenas possui a Superprimo na Barros Reis. Ter mais do que uma, é desnecessário para uma empresa com 11 lojas. A megaloja serve mais para realizar saldão.

19. Como a empresa enfrenta o problema da logística no Estado da Bahia? O serviço é próprio ou terceirizado? Qual a frota de caminhões?

O problema da logística é enfrentado por meio de caminhões próprios que inclusive são possuem a marca da empresa estampada, até mesmo com forma de divulgar a marca Primordial.

20. Os domicílios dos consumidores de baixa renda costumam ser menores. Existe uma preocupação da empresa em adaptar os produtos a estas limitações?

Os estudos são feitos pela indústria fornecedora apenas. Durante a venda, os vendedores são orientados para identificar este fator e a perguntar as dimensões das casas, a fim de oferecer o produto que caiba na residência.

21. Como a empresa decide sobre os prazos e taxas de juros a praticar no crediário? Qual a representatividade das vendas a prazo em relação às vendas totais?

As vendas a prazo representam cerca de 52% em 2008. Entre o período de 2004 e 2007, o cartão de crédito tomou lugar do cheque. Antigamente o cartão de crédito representava 8% do total das vendas. Atualmente, representa 38%. Assim, apenas 10% é vendido à vista.

22. O carnê das lojas constitui, sem dúvida, um elemento facilitador das compras dos consumidores de baixa renda. O assalariado se atenta para que a prestação se adeque a renda mensal. A popularização do cartão de crédito pode ser uma ameaça para a fidelização do cliente pela varejista, pois reduz a venda cruzada e costuma aumentar a inadimplência. A empresa percebe o cartão de crédito como uma ameaça forte sobre o carnê (fonte de vantagem competitiva)?

O cartão de crédito tomou o espaço do cheque. O carnê ainda está em alta. O carnê não é ameaçado pelo cartão de crédito segundo entrevistada.

23. Quais são os serviços de pós-venda prestados pela empresa? Ex. Garantia estendida ou ligação para avaliar a satisfação do cliente.

Não adota serviços pós-venda.

24. É notável que as empresas do segmento de móveis e eletrodomésticos competem acirradamente por localização geográfica, uma vez que a acessibilidade é vital para fidelizar clientes. Quais são os fatores de avaliação de abertura de uma unidade de loja numa determinada área? A empresa antecipa a compra de espaços, ainda que não vá usá-los de imediato?

Para abrir novas lojas são usados critérios relacionados à demanda local do bairro. A empresa não adota a compra de espaços ainda que não vá usar.

25. A respeito do desempenho da empresa em 2007

ITEM /ANO	2007
% móveis / faturamento	75%
% eletros / faturamento	25%
Número de lojas na Bahia	11
Pessoal empregado	210