

GV executivo



EMPRESAS
 10 Abreva Truques
 Paulo Tupy

ECONOMIA
 11 A queda do preço
 Marcelo

EMPRESAS
 12 Na busca do crédito
 Roberto

EMPRESAS
 13 Varejo: melhores e piores
 Roberto

EMPRESAS
 14 Os desafios do comércio
 Paulo Tupy

EMPRESAS
 15 Varejo: melhores e piores
 Roberto



ISSN 1677-3225
 11 anos de circulação Nacional
 Julho 2010

PREÇO DE VENDA
 R\$ 2,50 (incluindo impostos)
 2010 (12) R\$ 29,40

Editorial:



O varejo é uma atividade econômica que esteve quase sempre conosco. É contemporânea da produção, mas não das formas de produção. Por essa razão é que ele de certa forma existiu noutras culturas, noutras épocas e até em sistemas econômicos que antecederam o capitalismo.

Como é lembrado em um dos textos que estamos publicando neste número, no qual se faz o resgate do varejo, no Brasil ele já se esboça na Colônia. Na verdade, embora tenha sido impulsionado de maneira decisiva pela Revolução Industrial, que, tendo

gerado a produção em massa, acabou por pressionar para a comercialização também massificada, o varejo precedeu-a

Atualmente o varejo responde por substancial parte de nossa atividade econômica. Em um PIB de aproximadamente R\$ 2 trilhões de reais, o varejo responde com aproximadamente R\$ 650 bilhões, ou seja, um terço. Naturalmente o varejo pode incluir desde o mascate até os modernos shopping centers e as cadeias de lojas especializadas que só fazem se expandir. Nossa opção ao planejar este número foi pelas atividades de varejo que hoje são importantes para o universo de nossos leitores, e assim se explica o foco em supermercados, problemas financeiros do varejo e questões de recursos humanos para a empresa varejista.

Outro aspecto importante é o de ser o varejo um grande empregador. E para todos os tipos de mão de obra, com pessoas portadoras das mais diversas qualificações e até as pouco qualificadas. Para administradores e consultores, tem se tornado fonte importante de emprego e clientes. Se algumas linhas tênues da classificação da atividade econômica fossem rompidas e incluíssemos no varejo o conjunto de serviços prestados pelos bancos múltiplos, especialmente os maiores, que acabaram por se autodesignar de varejo bancário, certamente a participação do setor no PIB iria bem além do terço.

Apesar de seu longo passado, e até mesmo por causa dele, o varejo continua a se transformar. As modernas tecnologias de informação foram decisivas. TI e posteriormente o acoplamento de TI com telecomunicações e a Web ainda estão a produzir transformações que longe estão de esgotar o potencial inovador das tecnologias referidas.

Um tema de atualidade é a potencialidade dos mercados de baixa renda e seu uso para aumentar demanda e conseqüentemente a taxa de crescimento econômico. O tema da "base da pirâmide", conforme inicialmente colocado por C. K. Prahalad, como forma de trazer bens e serviços aos que estão nos estratos de renda mais baixa e de integrá-los como cidadãos por meio do consumo, não pode prescindir do varejo

Por fim, em grande parte os artigos aqui veiculados são oriundos de pesquisas em andamento no GVcev - Centro de Excelência no Varejo - da FGV-EAESP, que há vários anos vem acumulando experiências neste campo e marcando sua contribuição com o desenvolvimento de novas compreensões sobre o varejo no país. No mais, que o leitor faça boa leitura!

Carlos Osmar Bertero
Diretor e Editor



ENTREVISTA

Abram Szajman

A

bram Szajman é presidente da Federação e do Centro do Comércio do Estado de São Paulo (Fecomercio), dos Conselhos Regionais do Serviço Social do Comércio (Sesc), do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) e do Conselho de Administração do Grupo VR. Nesta entrevista, faz um balanço da situação do varejo no país, das dificuldades e das conquistas do setor e traça algumas tendências para o futuro dos pequenos e grandes varejistas.

por Françoise Terzian

Diante da crescente onda de fusões e aquisições de empresas de diversos setores, o senhor acredita que a concentração no varejo é uma tendência futura para o setor?

A: Esses processos tendem a ser caóticos. Não há regras ou fórmula que permita antecipar se haverá mais ou menos concentração. Certamente existe espaço para novas fusões e ganhos de escala, mas aparentemente o movimento mais con-

tudente ocorreu na década de 1990. Foi um processo que poderíamos chamar de darwinismo econômico e que marcou o início da globalização.

Como o pequeno varejo pode competir nesse

cenário? A competição entre as grandes deve seguir por qual estratégia?

A: Em um cenário de crescente competitividade é mais difícil para todas as empresas sobreviverem, mas cada uma deve se empenhar em encontrar sua vocação, seu nicho. Como as grandes têm mais capital e mais acesso a financiamento, a competição fica ainda mais distorcida em favor delas. A Fecomercio tem procurado atenuar essas desigualdades reivindicando, para as pequenas, sistemas simplificados de tributação e projetos de profissionalização, entre outras inúmeras iniciativas. No campo tributário o Simples, ampliado recentemente após uma forte mobilização impulsionada pela entidade, é o melhor exemplo. Mas em outras áreas, como a de crédito, foram feitos convênios para facilitar a vida dos pequenos e microempresários, reduzir as exigências burocráticas e de garantia para os financiamentos. A Fecomercio faz também o acompanhamento de projetos e da regulamentação das normas que regem o varejo, em uma ação de mão dupla: para ajudar as autoridades, que muitas vezes desconhecem a nossa realidade, e também para orientar o empresário nas suas atitudes. Para os pequenos, a chave do sucesso está em aproveitar nichos, sejam de atendimento, de produto ou geográficos. Aproveitar a maior proximidade com o consumidor, já que as grandes redes se tornam muito impessoais. O comerciante precisa saber como valorizar essa relação pessoal.

Para metrópoles de atração mundial, como São Paulo, é fundamental a diversidade oferecida pelas ruas de comércio especializado, por exemplo.

Embora o Wal-Mart, a maior cadeia varejista mundo, exerça grande pressão e controle sobre muitos fornecedores e consiga atrair multidões de clientes, a rede já perdeu a briga em grandes metrópoles, como Nova York, onde não conseguiu se instalar por conta de sindicatos e pequenos mercados. Na opinião do senhor, quais são os desafios das grandes redes varejistas hoje e no futuro?

A: Não existe, a rigor, nada contra o grande ou o pequeno equipamento. Cada um tem seu papel na cadeia econômica. O que existe é a adequação de local para local e de situação para situação. Em Nova York ou Paris, por exemplo, o que atrai muito o turista e o consumidor local é a diversidade, que é o charme dessas cidades. Um grande equipamento tem suas vantagens, como escala, preço ao consumidor e os empregos que gera, mas certamente não tem o charme de centenas de lojas ao ar livre, com a diversidade que isso traz. Talvez cidades menores, que não conseguem atrair essa diversidade econômica, possam ter mais a lucrar com a instalação de um grande equipamento. Mas para metrópoles de atração mundial, como

São Paulo, é fundamental a diversidade oferecida pelas ruas de comércio especializado, por exemplo. Em qualquer caso, cabe à sociedade local analisar suas próprias especificidades e extrair o máximo delas.

Como o senhor define o consumidor brasileiro? Suas preferências são compatíveis com o consumidor de Primeiro Mundo?

A: Ainda não são, mas caminham fortemente nesse sentido na última década. A combinação do Código de Defesa do Consumidor com a estabilidade monetária e a abertura comercial ampliou os horizontes de nossos consumidores, hoje muito mais exigentes. Porém, a renda muito mais baixa do que a dos consumidores de países do Primeiro Mundo ainda é um grande obstáculo para que o nível de exigência seja o mesmo.

Há algum tempo, entidades como a Serasa e o Procon vêm testemunhando a preocupante inadimplência do consumidor brasileiro. Como o senhor analisa esse problema?

A: Infelizmente esse é um problema muito sério, principal-



mente no varejo, onde os pequenos empresários ficam ainda mais expostos. Na maioria dos casos a inadimplência está ligada a um descuido na cessão de crédito e ao descontrole orçamentário dos consumidores. Existem casos de má-fé do devedor, mas são mais raros e pertencem à órbita policial. Também há a ausência, no Brasil, de sanções adequadas para o mau pagador, o que amplifica o problema. É preciso melhorar o sistema de crédito e de recuperação dos créditos problemáticos. Dessa forma, os bons pagadores e empresários em geral sairiam ganhando, pois o resultado seria uma redução da inadimplência e das taxas de juro.

De que maneira a estratégia de parcelamento de crédito tem contribuído para esse endividamento do consumidor? Há alguma outra forma de crédito ao consumidor e que o senhor veja como promissora?

A: Existem várias formas de financiamento, que podem ser diretas, entre o cliente e a loja, ou indiretas, quando um banco ou financeira faz parte do circuito, ou ainda quando o consumidor toma crédito em uma instituição financeira e gasta os recursos no comércio. O crédito responde por mais de metade das vendas em São Paulo. É um instrumento muito importante para a economia, embora ainda caríssimo e sem oferecer garantias apropriadas ao credor. A estratégia de crédito e de fomento às vendas deve ser deixada a cargo de cada

empresa, cada setor e cada consumidor, sempre buscando o melhor critério a se aplicar em cada situação.

Qual o impacto das novas tecnologias sobre o varejo brasileiro, em seu ponto de vista?

A: O impacto é grande e tem modificado a relação entre empresas e entre consumidores e empresa. Alguns são tão poderosos que, paradoxalmente, sequer chegam a ser notados: entram na vida da empresa de tal forma que parecem sempre ter existido. Internet, sites, comunicação, atendimento ao cliente via eletrônica e telefônica ou malas diretas são conquistas recentes, mas tornam difícil imaginar ou lembrar como era o comércio antes disso tudo. Nem sempre o resultado é certo ou sai barato, mas o fato é que não é possível barrar o avanço tecnológico. As empresas têm que aprender a reconhecer as necessidades e a utilizar os novos recursos de forma adequada, evitando o desperdício. Há empresas, funcionários e processos com equipamentos e sistemas superdimensionados, enquanto alguns segmentos se ressentem da falta de atualização tecnológica.

Em particular em relação ao e-commerce, como o senhor considera que ele afeta o varejo tradicional hoje e como os varejistas, que não estão revendendo seus produtos na Internet, podem fugir desse novo competidor?

A: Acredito que essa é mais uma das evoluções naturais e uma, inclusive, que vale a pena aprender com os mercados mais avançados. Mesmo em cidades como Paris e Nova York o comércio eletrônico não substituiu o de rua e não irá fazê-lo. É mais um canal, que pode ser aliado ou concorrente, dependendo da postura do empresário. Se alguns vendem livros só pela Internet, outros vendem na loja e também pela Internet. A estratégia do empresário é algo muito particular: um avanço pode significar um risco, mas também uma oportunidade. Nesse caso, ser tradicional talvez signifique não lutar contra a Internet, mas tê-la como aliada.

Sabemos que o perfil de muitas empresas varejistas brasileiras é familiar. Ou seja, muitas delas ainda têm, em seu corpo diretivo, membros familiares. O senhor entende que esse perfil seja algo positivo ou negativo para a gestão dessas empresas?

A: Como em tudo, há um lado positivo e um negativo. O positivo é o carinho empregado na gestão do negócio de família, que leva a um comprometimento quase sempre maior. Já o lado negativo envolve as disputas que podem ocorrer. E o pior é que essas disputas podem transitar da empresa para o núcleo familiar e vive-versa. Além disso, parentesco genético não é garantia de competência. As empresas mais modernas do Primeiro Mundo tendem a ser ad-

ministradas por conselhos profissionais e a abrir seu capital. Cada vez menos empresas familiares são passadas de geração em geração. Muitas ainda são criadas no âmbito familiar, mas, ao crescerem, tendem a perder essa característica.

Se para o cliente o Código do Consumidor foi um enorme avanço, como ficou a questão para o varejo? Embora seja possível imaginar que este aval ao consumidor sirva para estimular o aumento da competitividade, o Código não se transformou, de alguma maneira, em um problema para as redes?

A: Na média, o saldo é positivo, pois melhora a confiança do consumidor no empresário. Deixa de existir uma espécie de contencioso nessa relação. Mas o lado complexo foi de fato o momento de adaptação para os empresários. Com certeza isso não ocorreu sem custos e sem muito trabalho. Hoje o Código é um ponto a favor dos empresários formais, pois é a garantia que nosso cliente tem de que será respeitado. A informalidade não pode dar essa garantia.

Muitos varejistas que tinham um nome importante há alguns anos desapareceram de tal forma que hoje são quase completos desconhecidos da nova geração. Esse é um caminho predeterminado que

O crédito responde por mais de metade das vendas em São Paulo. É um instrumento muito importante para a economia, embora ainda caríssimo e sem oferecer garantias apropriadas ao credor.

não tem volta ou há ações que os atuais varejistas podem tomar para evitar esse futuro desastroso?

A: Acredito que o caminho natural para muitas empresas seja o de sobreviver sob um nome tradicional. Mas para isso precisam se modernizar. Pode parecer paradoxal, mas para ser tradicional a empresa deve ser moderna. O termo tradicional não pode ser confundido com velho, arcaico ou inflexível. Acho que as chances de sucesso duradouro das empresas cresceram nos últimos anos, pois elas aprenderam muito com as enormes mudanças da década passada.

Como o senhor analista a atual questão da tributação paga pelo varejo? Os impostos são muito altos e geram reclamações por parte dos varejistas? Há grupos organizados para tentar reverter essa situação?

A: Claro que os tributos são altos. A tributação em geral no Brasil é muito elevada. Pagamos quase 40% de carga tributária total e isso muitas vezes inviabiliza os negócios. O pior é que, como há um grau de informalidade relevante, quem paga está sendo cobrado em dobro. Mas a

tributação somente pode ser reduzida a um nível adequado quando o governo cortar gastos. Nesse sentido, nossa mobilização pela reforma e simplificação tributária, com corte e racionalização dos gastos públicos, é permanente e eu diria mesmo que é uma das razões de ser da Fecomercio.

O que o senhor vislumbra como características fortes para o setor no curto e longo prazos?

A: No curto prazo, há poucas mudanças, mas sempre com o aumento do grau de competitividade. A abertura comercial está aí para ficar, a tecnologia vai continuar a se desenvolver e os gestores têm que ser cada dia mais preparados e abertos às novas oportunidades. Crises também vão ocorrer ocasionalmente, mas esse é o jogo. No longo prazo é difícil traçar uma tendência, porque o ambiente de negócios é cada vez mais complexo. Por exemplo, se há 20 anos alguém previsse o fim da Mesbla ou do Mappin provocaria risos. Mas, no entanto, aconteceu.

Françoise Terzian
Jornalista
E-mail : takui_t@yahoo.com

Varejo: ganhos e perdas

Produção e consumo, ou consumo e produção? Bem, dá no mesmo. Ou quase. Se para consumir é preciso antes produzir, a produção também requer o consumo de fatores: mão-de-obra, matérias-primas etc. É o chamado consumo produtivo. Mas estamos falando do consumo final, momento no qual o produto desaparece no estômago ou na fantasia de quem o adquiriu.

Em uma economia de mercado (em uma tribo é diferente, ou pelo menos era...), esta passagem ocorre por meio de atos de compra e venda e o dinheiro está aí para facilitar as coisas. Ou, às vezes, para dificultar, quando prima pela ausência. A essa etapa se dá o nome de varejo.

Quanto mais eficaz a passagem do produto ao consumidor final, isto é, quanto menos esforço uma sociedade necessitar para essa metamorfose, maior será seu bem-estar. Nos últimos tempos, imensos avanços foram realizados no setor: novos *layouts* das lojas, ousadas embalagens, logística primorosa e principalmente a revolução da informática.

Apesar desses avanços, permanece a pergunta intrigante: o simples ato de comprar e vender agrega valor a um produto? À primeira vista, não: na prateleira do supermercado ou nas mãos do consumidor o produto é o mesmo. Ainda que antes seja valor de troca e em seguida valor de uso. Mas, olhando o processo

como um todo, as coisas mudam. Se considerarmos o tempo necessário para que o produto acabado passe às mãos do consumidor final, a resposta pode ser diferente. Quanto menor for, maior será o giro do capital. Um mesmo capital de giro realizará um maior valor de vendas. O lucro das empresas envolvidas tenderá a ser maior. E diante de custos menores (se houver concorrência sadia), esse aumento de “produtividade” – ou parte – poderia ser repassado aos consumidores finais.

Uma questão, no entanto, conspira contra a redução desse tempo nas grandes cidades: o caos do seu crescimento e a dupla transporte-trânsito cada vez mais complicada e custosa. A generalização do *just in time*, também na esfera da circulação faz com que os estoques tendam a se transformar em fluxos. As prateleiras enchem e esvaziam-se continuamente, e os estoques de muitos pontos-de-venda estão “permanentemente na rua”. Ora, o trânsito já emperrado tende a piorar e acaba sendo o verdugo de todos nós. Os custos de ressuprimento aumentam e dois fenômenos perturbadores entram no nosso cotidiano: *motoboys* e helicópteros.

É possível que parte dos ganhos que o varejo vem obtendo ultimamente na logística, no marketing, na administração de pessoas, no *layout* das lojas e no controle de estoques, se perca no torvelinho destas deseconomias externas.



Paulo H. Sandroni
FGV-EAESP

A força do varejo

Observa-se uma tendência mundial de concentração no setor varejista. Como consequência, aumenta seu poder de negociação com fornecedores e estreitam-se seus laços com os clientes. Em contrapartida, a indústria tenta adaptar-se na expectativa de defender margens de negociação de preços, aumentar a distribuição de seus produtos e criar novas formas de relacionamento com o consumidor final. O artigo analisa a situação do varejo no país e no mundo, explora sua relação com a indústria e oferece estimativas dos impactos sobre os consumidores.

por **Adriana Wilner** FGV-EAESP

Ao que tudo indica, o varejo está entrando em uma nova onda de concentração no Brasil. Após passarem os últimos anos digerindo aquisições do passado e buscando ganhos de eficiência, as empresas líderes voltam a crescer. Evento emblemático foi a compra da rede Sonae pelo gigante norte-americano Wal-Mart, no final de 2005, por US\$ 760

milhões. Com a aquisição do quarto colocado no ranking, o Wal-Mart aumentou suas vendas de R\$ 6,1 bilhões para previstos R\$ 11 bilhões em 2005, o que o coloca próximo ao Carrefour, o segundo colocado, com R\$ 13 bilhões de faturamento. Em primeiro lugar, continua o Pão de Açúcar, com vendas de R\$ 15,4 bilhões em 2004.

Para se ter uma idéia da concentração, esses três primeiros colocados ficam muito distantes do quarto, a rede gaúcha Zaffari, com faturamento de R\$ 1,26 bilhão em 2004. Em números, a participação no faturamento do setor representado pelo Pão de Açúcar, Carrefour e Wal-Mart subiu de 34,4% para 38,8% – um aumento de 12,8%.

Tendência de concentração. Essa concentração pode ser observada nas estratégias de crescimento adotadas pela rede Wal-Mart no Brasil. Além de ganhar musculatura no Sul, onde o português Sonae dominava, o Wal-Mart é potente no Nordeste, desde que, em 2004, adquiriu a rede Bompreço, do grupo holandês Royal Ahold, por US\$ 300 milhões. A rede ficou com 295 lojas em 17 estados. Em 2006, o Wal-Mart declarou que pretende ainda investir R\$ 600 milhões nas regiões Nordeste e Sudeste e abrir nelas mais 15 lojas.

A indústria se queixa de práticas comerciais que achatam suas margens na negociação das condições de entrega, armazenamento, colocação nas gôndolas e participação em campanhas publicitárias.

Se o Wal-Mart modificará o cenário brasileiro como fez em seu país de origem, os Estados Unidos, ou se suas estratégias não vão levar ao efeito desejado, como ocorreu com o Sonae, que havia investido US\$ 1 bilhão no Brasil e regressou a Portugal, só o tempo dirá. Nem todas as aquisições de grupos globais pelo mundo vêm dando certo, mas um fato não pode ser ignorado: a crescente internacionalização e a concentração do varejo. As redes se globalizam, fazem compras centrais e diversificam os formatos de lojas, o portfólio de produtos, canais e negócios.

Os cinco líderes do *ranking* mundial respondem atualmente por 32% das vendas feitas pela indústria no planeta, contra os 21% de cinco anos atrás. E a expectativa é de que nos próximos cinco anos o percentual suba para 45%,

de acordo com estimativa de Nirmalya Kumar, professor da London Business School, no artigo intitulado “The Global Retail Challenge”, publicado em 2005 na *Business Strategy Review*.

Não há dúvida de que aumenta o poder de negociação do varejo com seus fornecedores, como vêm mostrando reportagens e estudos nos últimos anos. Surgem, entretanto, implicações não tão óbvias. A indústria está à altura do desafio? O consumidor sai ganhando ou perdendo? São questões polêmicas, sem uma resposta ainda clara, dado o poder de argumentação dos diferentes interesses envolvidos. Na discussão a seguir, o objetivo é providenciar argumentos que ajudem o leitor a tirar suas conclusões sobre essas questões.

O segredo dos preços. A principal pressão do varejo internacionalizado, segundo Kumar, é para que os fornecedores uniformizem suas práticas de preço globais. Por alegadas questões de competitividade ou custo local, as multinacionais fabricam bens de consumo similares com preços que podem variar até 60% entre países. Essa diferença não é mais aceita pelas redes de varejo, cada vez mais cientes da realidade. Um exemplo: ao comprar a polonesa Hit, a inglesa Tesco descobriu que a pequena rede conseguia preços melhores do que ela própria, terceira potência de varejo do mundo.

Com a pressão por preços uniformes, a indústria está sendo obrigada a mudar a forma de se organizar. Divisões por produto ou por país dão lugar a divisões por consumidor ou por relacionamento. Atender o cliente de varejo globalmente e coordenar as ações em todos os países é o desafio do momento, acredita o professor da London School. Não parece uma tarefa fácil, até porque nem sempre essa padronização de preços é transparente e possível. Um estudo da consultoria Bain revela que apenas 24% de um total de 38 grandes fornecedores da Wal-Mart obtêm lucratividade acima da média.

No Brasil, a situação não é diferente. A indústria se queixa de práticas comerciais que achatam suas margens

na negociação das condições de entrega, armazenamento, colocação nas gôndolas e participação em campanhas publicitárias. Ao inaugurar uma nova loja, por exemplo, a rede “pede” aos fornecedores que o primeiro lote de produtos seja gratuito – prática conhecida como “enxoval”. Ajudar na decoração no mês de aniversário e custear reformas em setores específicos são outras exigências comuns – sem contar taxas de cadastramento de produtos, por posição privilegiada nas prateleiras e para inclusão em encartes, entre outras.

Estudo feito pela GVConsult, a pedido da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), em 2004, revelou 27 cláusulas semelhantes às citadas acima. Foram consideradas cláusulas não-concorrenciais pelos autores do estudo, pois poderiam estar sendo utilizadas para discriminar fornecedores, criar dificuldades de funcionamento para as empresas e limitar ou impedir o acesso de novos concorrentes ao mercado, entre outros aspectos. As “condições especiais” não teriam como contrapartida um aumento de eficiência e competitividade dos lojistas. Além disso, a redução dos preços ao consumidor não podia ser comprovada, sendo mais forte em alguns segmentos, como o de alimentos. O poder dos varejistas também gerou CPIs por todo o Brasil, instauradas para apurar as relações comerciais entre as grandes redes e a indústria.

Para coibir práticas abusivas, códigos de conduta foram adotados em países como a Inglaterra. No Brasil, ainda não há qualquer restrição. Adicionalmente, tudo indica que o poder dos maiores vai crescer. Recentes parcerias com bancos privados permitem que estes fortaleçam suas relações com as classes mais baixas e liberam as redes da preocupação com o financiamento, deixando-as livres para usar seu caixa em novas aquisições.

O Pão de Açúcar e o Itáú formaram recentemente a financeira FIC. Na conta da rede entraram R\$ 380 milhões, valor que o Itáú pagou pelo direito de explorar os pontos. Hoje, com o controle da rede compartilhado com o grupo francês Casino, a empresa planeja investir US\$ 1 bilhão nos próximos quatro anos e abrir 160 novas lojas até 2010.

Marcas próprias. O varejo também ganha espaço para negociação ao construir suas próprias marcas. Aprimora-se em escala, domínio de mercado e informação sobre os consumidores, o que confere aos que se destacam diferenciais em relação à concorrência. No Brasil, as marcas próprias saltaram de 38 mil em 2004 para 43 mil em 2005, um acréscimo de 13%. Segundo a ACNielsen, o percentual de conhecimento das marcas próprias junto aos consumidores cresceu 10% de 2004 para 2005, e 91% das pessoas que utilizam esses produtos os recomendam para outras pessoas.

O preço é determinante – custam entre 10% a 40% menos do que produtos similares. O Wal-Mart possui 17 marcas próprias, que abrigam 6,4 mil itens, e planeja adicionar, todos os anos, de 500 a 600 novos produtos. No Pão de Açúcar, a linha GoodLight, primeira marca própria exclusiva no segmento *light* da América Latina, é uma das campeãs de venda, mesmo com preço acima das concorrentes.

No Brasil, ainda há um bom potencial para o crescimento das marcas próprias, que respondem por pouco mais de 5% do faturamento das grandes redes – um percentual bem inferior ao de mercados amadurecidos. Na rede suíça Migros, 85% dos produtos nas gôndolas levam sua assinatura. No Reino Unido, representam 41%



do mercado. Nos Estados Unidos, um em cada cinco itens vendidos em supermercados e drogarias é de marca própria. Algumas redes, como Safeway, dona de uma linha com 2.500 itens *standard* e 1.100 *premium*, operam com suas próprias fábricas.

Com a expansão das marcas próprias, as redes tornam-se responsáveis pela qualidade dos produtos. Para garantir a origem, principalmente quando se trata de alimentos, 30 grandes varejistas globais com presença na Europa, como Tesco, Ahold e McDonald's, resolveram formar o EurepGap, uma organização sem fins lucrativos que busca uma convergência para normas de certificação de alimentos exportados ao mercado europeu. Sua ambição é não só ficar restrita à Europa, e sim construir padrões globais para o comércio exterior.

Preços menores e mais informações contam a favor do consumidor, mas vale levar em consideração o alerta de estudos que levantam os custos da concentração e a falta de transparência no repasse das condições de negociação ao elo final da cadeia.

As "boas práticas" do EurepGap vêm sendo seguidas por 35 mil propriedades em 1 milhão de hectares espalhados por 62 países. Os sócios da ONG dizem que não se trata de uma obrigação, e sim de preferência a fornecedores certificados. Obviamente, ser o primeiro da fila faz toda a diferença. No sistema de acompanhamento do EurepGap, a movimentação do produto fica registrada, desde que foi recebido, processado e embalado, até a distribuição. E a tendência é que as informações fiquem disponíveis aos consumidores.

Os limites do varejo. Se tantos aspectos mostram a força do varejo, outros servem para relativizar sua onipotência. Quais são as possibilidades de crescimento do Wal-

Mart, a maior rede do mundo? Aparentemente, muitas. Mesmo sendo mais da metade do tamanho do segundo colocado, o Carrefour, mesmo se considerando que oito em cada dez americanos compram no Wal-Mart ao menos uma vez por ano, a empresa representa apenas 8% do total das vendas no varejo nos Estados Unidos. Não é incomum, para empresas em mercados maduros, comandar participações de mercado superiores a 30%.

No entanto, seu tamanho assusta comunidades dentro e fora dos Estados Unidos e, às vezes, a obriga a ser menos ousada do que gostaria. Na Califórnia, há uma resistência à abertura de novas lojas. Processos contra práticas trabalhistas e investigação a respeito de boicote à sindicalização ganham manchetes de jornais.

Em sua expansão internacional, a empresa também enfrenta obstáculos. Não houve qualquer problema no México, Canadá e Inglaterra, mas sofre, por exemplo, no Japão, onde preço baixo é sinônimo de baixa qualidade. Na Alemanha, teve dificuldades ao competir com redes ainda mais agressivas, como a Aldi. O modelo padronizado, sempre uma vantagem competitiva da rede, talvez tenha que ser administrado de forma diversa no exterior, dada a complexidade de formatos de lojas e gostos dos consumidores.

O Wal-Mart ganha em preço e talvez na seleção, mas dois terços dos consumidores acreditam que a rede vende produtos de média qualidade e serviços limitados que não compensam a economia. Ou seja, há consumidores de olho em alternativas, segundo estudo publicado por consultores da Bain, na *Harvard Business Review*. Muitas redes conseguem explorar as fraquezas e coexistir com o Wal-Mart, como é o caso da Walgreens, em farmácia, e da Best Buy, em eletrônicos.

No caso do Carrefour, surgem desafios em casa e no exterior. O Carrefour, a rede mais internacionalizada, nunca havia saído de um país, com a exceção do Chile, em 2003. Mas em 2005 desistiu de operar no difícil mercado japonês e vendeu 29 hipermercados no México, onde não

conseguiu competir com o Walmex. Também fez uma troca de seus hipermercados na República Checa e Eslováquia pelas lojas do Tesco, em Taiwan. Não quer dizer que seus negócios no exterior não estão dando certo. A rede expandiu suas operações na Polônia, Brasil, Itália, Turquia, China, Indonésia, Coréia do Sul e Colômbia. Na França, onde gera metade de vendas e lucros, o Carrefour enfrenta problemas. Perdeu sua reputação de preços baixos, trocou de presidente e a integração com a rede Promodes nunca foi bem absorvida.

Buscando brechas. De seu lado, a indústria procura ganhar forças. Muitos interpretaram a compra da Gillette pela Procter & Gamble como uma reação ao poder do varejo. Além de concentrar ativos, empresas como a P&G vêm racionalizando sua estrutura e focando em produtos líderes. A Unilever está finalizando seu plano de reduzir o número de marcas de 1.600 para 400. Nestlé e Unilever fecharam mais de uma centena de fábricas. As multinacionais de bens de consumo, a exemplo dos varejistas, passaram a fazer compras globais de matéria-prima a preços favoráveis.

No Brasil, a indústria tem procurado estreitar seu relacionamento com os pequenos varejistas. As grandes redes reclamam de fornecedores que estariam dando condições desiguais para os pequenos da periferia e para o atacado e que já teriam inviabilizado clientes maiores.

Alguns grupos industriais de bens de consumo tentaram vender direto ao varejo, integraram os sistemas, melhoraram a logística e ajudaram no investimento de gestão por categorias. Os pequenos ainda se associaram para reduzir custos de marketing, transporte e fortalecer as condições de negociação.

Mas as multinacionais chegaram à conclusão de que o investimento não compensava, pois o custo se revelou muito alto. Voltaram a atuar com as redes de atacado, que atinge até 900 mil pontos-de-venda. Na negociação com fabricantes, o atacado chega a ter, em média, preços 6% a 8% inferiores aos cobrados pela indústria ao grande varejo.

O pequeno varejo cresceu nos últimos anos, de acordo com a ACNielsen. Somente na Grande São Paulo sua participação caiu, dada a maior concentração. Expandiu-se principalmente no Nordeste, Minas Gerais, Espírito

Santo e interior do Rio de Janeiro. A parcela de mercado das lojas de formato de até 250 metros quadrados subiu de 19,3% em 2002 para 32,4% em 2004. Os supermercados grandes e médios perderam espaço.

Proximidade, variedade de produtos e bom atendimento passaram a contar, mas preço ainda é determinante. Na seção mercearia salgada, a ACNielsen constatou que 42% dos produtos das marcas líderes tinham preços menores praticados no pequeno varejo do que nas lojas maiores, percentual que subiu para 52% na mercearia doce e 69,5% no setor de higiene pessoal. Vale uma ressalva: pequeno varejo, para a ACNielsen, não é sinônimo de pequenas empresas, e sim de lojas compactas. Os líderes de mercado estão atentos à tendência e investem no formato predileto de comércio.

O poder da Internet deve ser levado em conta no balanço de forças. A Forrester prevê que o comércio eletrônico deve ter superado 100 bilhões de dólares em vendas no ano de 2005 e dobrará este valor até 2010, quando mais da metade dos computadores, um quarto dos cosméticos e mais de 10% das roupas serão vendidos *on-line* nos Estados Unidos. Os varejistas podem montar lojas virtuais ainda maiores do que as de tijolo, mas o comércio eletrônico também fornece possibilidades de a indústria se relacionar diretamente com o consumidor. Afinal, ela já vem adotando essa estratégia via canais de serviços diretos. A Danone abastece com suas fontes de água 1,7 milhão de lares e empresas nos Estados Unidos. Multinacionais do consumo vendem cada vez mais produtos em máquinas automáticas.

Recomenda-se, portanto, cautela a quem acredite que a vitória do varejo é inevitável. As suas forças crescem de fato, mas há dúvidas e brechas no horizonte. Quanto ao consumidor, está mais perto das redes de comércio do que da indústria. Preços menores e mais informações contam a seu favor, mas vale levar em consideração o alerta de estudos que levantam os custos da concentração e a falta de transparência no repasse das condições de negociação ao elo final da cadeia.

Adriana Wilner

Jornalista e Doutoranda em Administração na FGV-EAESP
E-mail: wilner@uol.com.br

Crédito caro

Nos últimos anos, o Banco Central segue um rígido programa de metas inflacionárias, empregando altas taxas de juros para o controle de inflação e financiamento dos gastos públicos. Essas altas taxas de juros influenciam no custo de capital das empresas, pois o custo de oportunidade de bancos e demais instituições financeiras também cresce. Então o dilema: investir em títulos do governo de baixo risco ou emprestar para empresas correndo riscos?

Como consequência, as empresas têm um incremento em seu risco financeiro, bem como no aumento da possibilidade de inadimplência e insolvência. O aumento desse risco financeiro torna o crédito para as empresas em geral mais caro, que é repassado ao consumidor com um custo ainda maior.

Considerando que a oferta de crédito para os consumidores é um dos principais fatores de impulso e crescimento do setor varejista, a prática de altas taxas de juros da política monetária do governo reduz o limite de crédito disponível e aumenta o custo de financiamento para os clientes, contraindo assim as vendas e o faturamento do varejo, o que por sua vez reduzirá as vendas do atacado.

Tudo isso refletirá em diminuição ou postergamento dos investimentos empresariais e em recessão ou um crescimento muito pequeno da economia, até mesmo abaixo de seu crescimento vegetativo. O problema é ainda

agravado pela queda no consumo, que provoca um aumento no risco das empresas, que novamente se reflete em mais aumentos nas taxas de juros cobrados dos varejistas.

A pergunta que todo varejista deve fazer para si mesmo é como superar esse círculo vicioso. Uma das soluções é cruzar os braços e depender de uma mudança de política monetária do governo, o que não deve ocorrer no curto prazo, pois os gastos públicos não foram reduzidos, necessitando serem financiados a taxas de juros atraentes (altas) para o mercado financeiro. Outra solução é o setor varejista organizar-se e procurar influenciar o governo e o Banco Central a fim de mudar a política econômica. No entanto, há uma contrapartida: para reduzir os juros sem o risco de elevação da inflação devido ao consumo, os setores de comércio, indústria e serviços terão que dar algo em troca, como, por exemplo, mecanismos de auto-regulação e garantias de manutenção e controle de preços.

Para finalizar, uma última saída para o comércio é este acessar o mercado financeiro internacional para captação de fundos de médio e longo prazos, que serão utilizados para financiar os clientes do varejo no curto e médio prazos. A vantagem dessa saída é que ela é mais rápida e não depende do ânimo do governo, além de ser mais barata. Todavia, traz consigo o risco cambial, mas este, por sua vez, pode ser controlado por meio de contratos derivativos.



Ricardo Ratner
Rochman
FGV-EAESP

Mercados de dois lados

Você sabe quais princípios econômicos explicam seu cartão de crédito ou débito? As concepções tradicionais de planejamento e implementação de estratégias mercadológicas já não são suficientes para lidar com diversos mercados importantes. Nesses mercados todas as premissas fundamentais são alteradas pela necessidade de atender simultaneamente dois ou mais segmentos distintos, mas interdependentes. O artigo analisa uma nova abordagem econômica que procura entender esses mercados.

por Ricardo F. Paixão CEAMP-USP, Marcelo C. R. Deschamps D'Alvarenga BACEN* e José Augusto G. da Silveira USP

Diz a literatura de marketing que, para um produto ser bem-sucedido, ele necessita atender algumas condições específicas. O sucesso deve basear-se, de um lado, no planejamento dos três “Cs” – clientes, concorrentes e companhia – e, de outro, na implementação dos quatro “Ps” – produto, preço, “local” e promoção.

Essa abordagem aplica-se em geral a mercados em que o preço é definido levando-se em conta um segmento específico. No entanto, para muitos mercados importantes (sistemas de pagamentos eletrônicos como cartões de débito e crédito, videogames, sistemas operacionais, portais de Internet e quase todo tipo de mídia, como rádio, TV e

jornais) está surgindo uma nova abordagem econômica na qual o foco deixa de ser simplesmente o nível de preço para se focar na *estrutura de preços*, ou seja, qual segmento do mercado deve pagar mais e qual deve ser subsidiado. Essa abordagem leva em conta que, em todos os exemplos citados, o produto ou serviço, para existir, precisa ser comprado (ou visto, usado, ouvido) por dois ou mais segmentos simultaneamente. Veja um exemplo. Uma revista (ou canal de TV, ou rádio) que não atraísse, em quantidades compatíveis, leitores (ouvintes, espectadores) e anunciantes provavelmente não duraria muito tempo. É comum que as editoras obtenham a maior parte de sua receita somente dos anunciantes, enquanto seus leitores pagam um preço abaixo do custo.

Mercado de dois lados. Na literatura acadêmica de economia, tais mercados são chamados, de maneira um tanto infeliz, de “mercados de dois lados” (uma expressão mais descritiva seria “mercados interdependentes”), ou, no original inglês, *two-sided markets*. Devido à vital importância desses mercados para todas as economias modernas, esse é um dos temas centrais no debate econômico geral e, especialmente, de defesa da concorrência em todo o mundo.

Grande parte dos mercados de alta tecnologia, e mesmo alguns mais tradicionais, apresentam complicações em um dos “pês” de Kotler: o preço.

Um tipo de mercado de dois lados em especial tem atraído intensa atenção das autoridades de defesa da concorrência em todo o mundo: o mercado de pagamentos eletrônicos. Esse mercado é globalmente dominado por duas grandes associações (Visa e MasterCard) e, com a crescente importância de um sistema de pagamentos saudável para qualquer economia, tais empresas estão sendo duramente questionadas.

As empresas de cartões de pagamentos, de crédito ou de débito, são um mercado de dois lados típico: a existên-

cia de inúmeros portadores de cartões, com disposição de efetuar seus pagamentos, estimula o credenciamento de lojistas; por sua vez, a existência de lojistas, dispostos a aceitar os cartões, estimula sua demanda. Logo, essas empresas precisam distribuir grande quantidade de plástico para induzir os consumidores a usar o cartão; o que só vai ser possível se uma quantidade também grande de lojistas for convencida a aceitá-lo.

Essência econômica. Quer esteja em foco uma revista, com seus assinantes e anunciantes, uma empresa de dinheiro plástico, com seus portadores de cartão e seus lojistas associados, pode-se identificar algumas características comuns a todos os mercados de dois lados. A seguir destacamos três dessas características que julgamos essenciais nesse tipo de mercado.

Em primeiro lugar, devem existir categorias diferentes de consumidores que demandem produtos relacionados. Por exemplo, a Volkswagen pode vender tanto caminhões como carros. Talvez seja mais barato fazer um se a empresa faz também o outro, mas a empresa pode existir e prosperar vendendo somente caminhões ou carros. No mercado de dois lados, a transação ou o “negócio” só se realiza com a ação dos clientes em ambos os lados da transação. Outro exemplo: no mercado de videogames, é necessário haver jogadores e criadores de jogos; em transações com cartões de pagamentos, é preciso que aconteça o encontro do portador de cartão com o lojista credenciado.

Em segundo lugar, o valor do serviço para os consumidores de um lado do mercado depende das características e da quantidade de consumidores do outro lado do mercado.

Quanto mais aceito é um cartão de pagamento, maiores serão os benefícios proporcionados para o consumidor que o utiliza e para o lojista que o aceita. Os economistas dão a esse processo o nome de “externalidade de rede”. Por exemplo, para um anunciante em TV, o valor de um *slot* de tempo durante a novela do horário nobre vale mais do que durante a sessão de filmes da tarde, devido ao número muito maior de telespectadores, assim como, provavelmente, também devido a um poder de compra mais elevado do espectador da noite em relação ao da tarde.

E, em terceiro lugar, as economias de rede cruzadas (ao contrário de uma rede como o telefone, em que a rede se torna mais valiosa quanto mais usuários *do mesmo tipo* houver, no caso em questão o produto ou serviço se torna mais valioso quanto mais usuários *do outro tipo* existir. Um portador de cartão quer seu cartão aceito em muitas *lojas*, um jogador quer muitos *jogos* e daí por diante), relacionadas com a existência de mais participantes em cada lado do mercado, não podem ocorrer sem a presença de um intermediário. Como exemplo dessa característica, um indivíduo pode tentar vender seu carro recorrendo ao chamado “boca-a-boca” no escritório. Pode até ser que consiga vendê-lo, mas certamente será mais eficiente se colocar um anúncio nos classificados de um grande jornal. Este terceiro será o provedor da plataforma para a realização do “negócio”. Ele pode ser uma bolsa de negócios, um fabricante de consoles de jogos eletrônicos, um mercado de capitais organizado ou uma rede de cartões de pagamentos – MasterCard e Visa –, por exemplo.

Maximização do lucro. Os princípios de maximização do lucro em teoria econômica são relativamente simples. As firmas maximizam a diferença entre receita e custo de produção, estabelecendo preços de maneira que a receita da venda da última unidade seja igual ao custo de produzir esta última unidade.

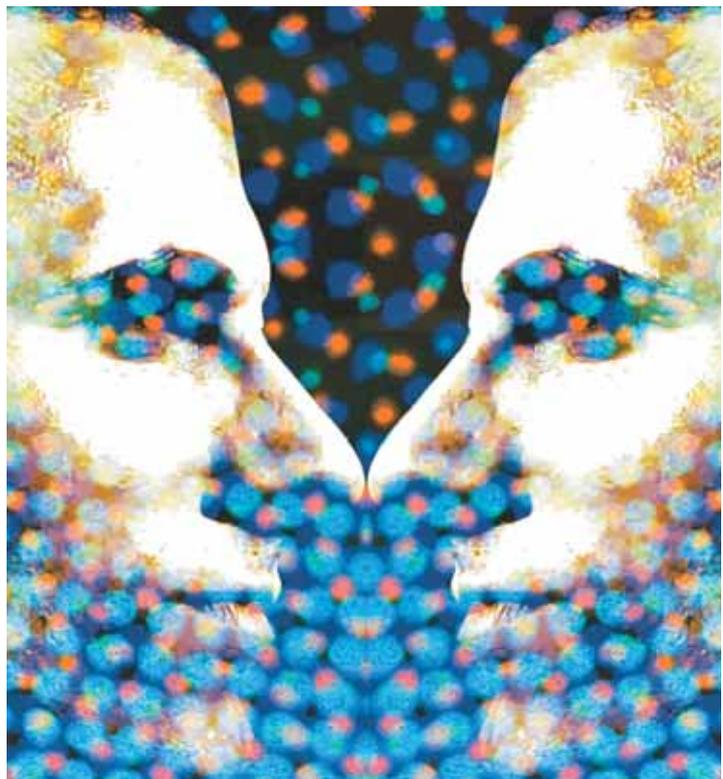
Mas o preço que maximiza lucros em um mercado de dois lados não é definido tão facilmente, visto que as demandas pelos produtos relacionados devem ser consideradas simultaneamente. A mudança do preço da assinatura de uma revista é algo que, com certeza, alterará o número de leitores e talvez dados demográficos e sociais do corpo de leitores, afetando, em consequência, a demanda por espaço de publicidade. De fato, considerar a demanda e o custo em apenas um lado de um mercado de dois lados não é suficiente para determinar o preço que maximiza o lucro.

Segue, conforme adiantamos no início do artigo, que em mercados de dois lados, além do nível de preços, é preciso considerar também a estrutura de preços, ou então o modo como o preço

total será dividido entre os diferentes segmentos do mercado. No mercado de cartões de crédito e débito, por exemplo, a estrutura atual de preços consiste em o varejista pagar a maior parte da receita das empresas no setor. O portador do cartão é subsidiado. Em alguns casos, como ocorre com o American Express, o varejo responde por, aproximadamente, 82% da receita.

Até pode fazer sentido cobrar um preço negativo de um dos lados do mercado. A Microsoft, para citar um caso conhecido, gasta milhões de dólares anualmente fornecendo serviços e ferramentas, abaixo do custo, para *designers* de *software* de maneira a encorajá-los a desenvolver aplicações para Windows. O retorno vem indiretamente por meio da venda do Windows para os usuários finais, atraídos pela grande quantidade de aplicações.

Um fator que determina como os custos são distribuídos entre os dois lados é o grau de dependência dos usuários de um particular intermediário. Os usuários de sistemas operacionais, como o Windows ou o Linux, e consoles de videogames como o PlayStation (Sony) ou X Box (Microsoft), por exemplo, são relutantes em mudar de platafor-



ma. Por seu lado, os desenvolvedores de *software* e *games* criam seus produtos para várias plataformas. Já com os portadores de cartão de pagamento, em contraste, diversas pessoas carregam mais de um cartão.

Exatamente de que forma esse *multihome* (termo ainda sem equivalente em português que significa uso de mais de um cartão de crédito, de mais de uma plataforma de videogame ou mais de um sistema operacional, por exemplo) afeta a estrutura de preços é um assunto complexo. Esse é um tema de ponta em pesquisa acadêmica. Um resultado empírico obtido no caso de cartões é que *multihome* parece não ser muito importante nesse mercado, uma vez que, apesar da maioria dos portadores carregarem cartões Visa e MasterCard, apenas um deles é efetivamente usado.

O modelo tradicional de precificação em economia forneceu diretrizes importantes para as economias capitalistas. Suas fraquezas na análise dos mercados contemporâneos, porém, são cada vez mais aparentes.

Defesa da concorrência. Por diversos motivos, empresas operando em mercados de dois lados são bastante propensas a atrair atenção das autoridades de defesa da concorrência. Mercados de dois lados exibem efeitos de rede, que aumentam o tamanho a partir do qual uma empresa opera na escala eficiente. Quanto mais pessoas compram no E-Bay, mais valioso fica o *site* para compradores e vendedores. Por isso, não deve causar surpresa o fato de que 85% de todo o tráfego em *sites* de leilão ocorra no E-Bay. Isso, evidentemente, atrai a atenção das autoridades de defesa da concorrência.

Na maioria dos mercados com economias de rede, não há espaço para duas ou mais empresas – por exemplo, Microsoft, Sony e Nintendo; Visa e MasterCard; Bolsas de Valores etc. Em alguns mercados, a presença de uma única empresa não prejudica a eficiência econômica – é o caso, por exemplo, da Bolsa de Valores e da bolsa de ne-

gócios B2B. Ou seja, os ganhos de escala e das externalidades positivas de rede trazem maiores benefícios para os consumidores e para a sociedade do que a competição entre várias organizações menores.

Por último, embora importante, por mais competitivos que sejam os dois lados, é improvável que preços e custos andem com passos iguais nos dois lados desses mercados. Já que é comum um dos lados bancar a maior parte dos custos, é provável que os preços cobrados de um dos lados do mercado sejam muito maiores do que os custos correspondentes. O lado menos sensível a preço provavelmente pagará mais para permanecer na rede, e esse excesso será utilizado para subsidiar o outro lado, mais sensível às alterações de preços, a permanecer na rede.

Todos esses fatos implicam um grande desafio para as atividades de defesa da concorrência, dado que a competição nos mercados de dois lados segue uma lógica *sui generis*, cuja prática de mercado pode ser confundida com comportamentos anticompetitivos ou de monopólio. A distinção entre esses casos e os de abuso de poder de mercado é uma linha muito tênue cuja demarcação muda constantemente.

Mudança de hábito. Fechando este artigo que pretendeu esboçar a essência dos problemas de economia empresarial e de regulamentação dos mercados de dois lados, pode-se lembrar que modelos econômicos não são melhores que as suposições subjacentes a eles. O modelo-padrão para mercados de um lado forneceu diretrizes importantes para as economias capitalistas. Suas fraquezas na análise dos mercados contemporâneos, porém, são cada vez mais aparentes.

Na verdade, essa é uma péssima notícia para executivos e reguladores que admitem que o mundo está mudando mas ainda não dispõem de instrumentos de navegação adequados às águas traiçoeiras que estão se formando. No mundo atual marcado pela interdependência entre mercados navegar é necessário, mas a compreensão de

O Mercado Brasileiro de Cartões

Os cartões de pagamento no Brasil tiveram um crescimento rápido. Os pagamentos com cartões cresceram em média 27% ao ano no período de 1999 a 2004 e correspondem a mais de 36% da quantidade total dos pagamentos que não são efetuados em papel-moeda. O volume financeiro transacionado passou de cerca de 40 bilhões de reais em 1999 para mais de 135 bilhões de reais em 2004.

Para se entender os números a seguir é importante lembrar que a cadeia de valor do sistema de cartões de pagamentos constitui-se, de maneira simplificada, em emissores (os bancos que oferecem cartões aos clientes), adquirentes (empresas que atendem o varejo e são responsáveis pelas redes de comunicação e os terminais de pagamento) e processadores (mantêm grandes computadores que fazem os débitos e créditos, além de oferecerem outros serviços como emissão de faturas) e, finalmente, as bandeiras (Visa, MasterCard, American Express, Hipercard e Diners).

O mercado de cartões de pagamentos é dominado pelas principais bandeiras internacionais. Em 2004, a Visa detinha 50,8% do mercado, seguida pela MasterCard com 45,9%, American Express, 2,2 %, e Diners, 1,1%. No mercado de emissão de cartões, existe grande concorrência entre os diversos emissores (bancos). Em 2004, os cinco maiores emissores respondiam por 60% do mercado. Atualmente, existem 33 emissores Visa, 74 emissores MasterCard e 5 emissores Diners atuando no mercado.

O mercado de adquirentes brasileiro é, comparado com o exterior, um oligopólio: duas empresas controlam mais de 90% do mercado. A Redecard atua no credenciamento de estabelecimentos para aceitação de MasterCard e Diners e a Visanet atua no credenciamento para aceitação do sistema Visa. Em 2004, o

maior adquirente em volume financeiro liquidado era a Visanet, com 58% do mercado, seguida pela Redecard com 37% e American Express, rede fechada, com 5%.

A estrutura, aparentemente pouco competitiva, do mercado nacional de adquirentes tem possibilitado a manutenção de práticas "pouco ortodoxas" pelos padrões internacionais. A principal delas, que só existe no Brasil, é o prazo de 28 dias para pagamento dos recebíveis de cartões de crédito (cartões de débito seguem a norma internacional de três dias úteis). Dado o nível de taxa de juros no Brasil, esses 28 dias adicionais elevam o desconto que é cobrado do varejista (de 1% a 7% do valor bruto para crédito) em aproximadamente 2%. Essa peculiaridade possibilita um negócio lucrativo e de baixo risco (já que o risco de crédito é o banco emissor do cartão) no qual as empresas adquirentes "antecipam" a receita aos varejistas, cobrando por isso taxas que variam de 2% a 3%. Essa "antecipação de recebíveis" é uma fonte importante de receita na Redecard. No caso da Visanet o negócio é feito pelos bancos sócios da empresa.

Outra característica particular no mercado brasileiro é o aluguel da infra-estrutura de acesso por parte de cada rede individualmente, ou seja, para a aceitação de cartões, os lojistas são obrigados a pagar um aluguel pelos terminais de POS acrescidos de uma taxa de conexão com cada rede em separado. No exterior, geralmente, o varejista compra a máquina de POS no mercado competitivo e não necessita se conectar às várias infra-estruturas de rede. Essa ausência de interoperabilidade de terminais POS entre as grandes redes de cartões (Visa, MasterCard e American Express) não se explica por barreiras meramente tecnológicas, e o Banco Central tem insistido para que as redes compartilhem seus terminais no ponto-de-venda.

conceitos fundamentais como concorrência saudável ainda está longe de ser precisa.

Ricardo F. Paixão

Pesquisador e Prof. de Educação Executiva do Centro de Estudos Avançados em Meios de Pagamento (CEAMP) da USP
E-mail: rfp@usp.br

Marcelo C. R. Deschamps D'Alvarenga

Assessor Sênior do Departamento de Operações Bancárias (DEBAN) e de Sistema de Pagamentos do BACEN*
E-mail: marcelo.deschamps@bcb.gov.br

José Augusto G. da Silveira

Prof. do Departamento de Administração da FEA-USP
E-mail: jags@usp.br

(*) as opiniões expressas neste trabalho são exclusivamente do autor e não refletem a visão do Banco Central do Brasil

Na mira do crédito

O crescimento vertiginoso da demanda de crédito à pessoa física no Brasil vem revolucionando esse mercado, fazendo com que as empresas do setor se moldem e se sofisticuem para ficarem à altura das oportunidades. O fenômeno provocou uma reengenharia nos sistemas de crédito e cobrança, aliada a um forte desenvolvimento tecnológico e diversificação do portfólio de produtos. O artigo analisa dez movimentos desse mercado, suas potencialidades, riscos e tendências para os próximos anos.

por Sergio Luiz Gonçalves Pereira FGV-EAESP

Tornou-se um lugar comum, tanto na mídia especializada como na de massa, a afirmação de que o Brasil possui uma das maiores taxas de juros do mundo. As conseqüências são igualmente conhecidas: baixo crescimento econômico, dificuldades de crédito para empresas, aumento da dívida pública, desaceleração do ritmo industrial e desem-

prego. O problema é avaliado do ponto de vista de empresas, governos e consumidores.

No entanto, evidências, especificamente no caso do mercado de crédito para pessoa física (CrPF), mostram a existência de disposição do consumidor em aceitar as implicações desse cenário. Isso pode ser constatado a partir

de uma análise do vertiginoso crescimento do mercado de crédito para pessoa física no país nos últimos anos. Como resultado, o setor tem gerado atrativas margens de lucro, o que, por sua vez, estimula as instituições de crédito brasileiras a se adaptarem e se preparem para essa elevação na demanda por crédito. Neste artigo, analisamos dez movimentos do mercado de crédito à pessoa física no país. Com esse levantamento, esperamos ressaltar práticas atuais e traçar as principais tendências do setor para os próximos anos.

Fragilidade perigosa. A apreciação dos dados sobre o crescimento do setor de crédito para pessoa física no Brasil pode nos levar à conclusão de que estamos no limiar de um novo nível de crédito para pessoa física e que um período de turbulência está em andamento. A Tabela 1 arrola informações cruzadas sobre o crescimento do crédito, da renda média real da pessoa física e sobre o volume de vendas no comércio. Podemos observar que há uma notória disparidade entre esses números. O índice de demanda por crédito é muito superior ao volume de vendas e, mais preocupante, à renda média auferida pelo brasileiro no período.

Em termos normais, essas três variáveis deveriam apresentar-se positivamente correlacionadas. Mas, como se nota claramente na Tabela 1, não é isso o que ocorre. Há uma instabilidade no sistema, e a explicação para ela pode ser encontrada em alguns movimentos por que vem passando o sistema nos últimos anos.

A corrida pelo lucro. O primeiro movimento que se observa é uma corrida das instituições financeiras para se posicionarem nessa área devido aos resultados altamente compensadores em função das descabidas taxas de juros, das taxas de abertura de crédito e das multas por atraso no pagamento, além de outros encargos mais sofisticados.

Há uma forte busca pelo cliente, que ocorre em duas vias fundamentais: por meio de ações amplas, diretamente sobre a pessoa física, e por meio de grandes alianças entre empresas de varejo e instituições financeiras, como foram os casos do Pão de Açúcar com o Itaú e o das Casas Bahia com o Bradesco. É importante registrar que não se trata aqui apenas de ampliação da base de clientes, mas de melhorias significativas na gestão e na lucratividade do crédito.

O segundo movimento envolve a política praticada pelas autoridades financeiras de não interferir em aspectos como prazos de financiamento e nas taxas de juros. Isso levou o CrPF a uma situação de alto potencial de lucratividade. Os encargos, que têm seus impactos escondidos pelos longos prazos, acabam sendo aceitos pelo público, de modo que o mercado adquire extraordinária velocidade de expansão, distinguindo-se do comportamento geral da economia, caracterizado pelo baixo crescimento.

Cliente e cobrança. Um terceiro movimento é que o crédito, em sua nova configuração, vem se constituindo como importante fator de manutenção de demanda. A redução dos prazos dos planos de pagamento funcionou, na década de 1980, como uma ferramenta recorrente de combate à inflação pelo seu poder de repressão da demanda. Prazos curtos de financiamento significam ainda baixa rentabilidade para as instituições financeiras.

Hoje, a maior restrição ao financiamento de longo prazo ocorre no *funding*, mas, mesmo neste caso, o problema é facilmente contornável pelos pesados encargos incluídos nos financiamentos, os quais compensam o risco do descasamento entre captação e aplicação. Assim, com prazos e taxas determinados de acordo com as preferências do mercado, o meio imbatível para consolidar a rentabilidade

Tabela 1: **Comparativo de indicadores**

		OUT./05	OUT./04	CRESCIMENTO
Crédito pessoa física	R\$ MM	151,5	108,4	39,8%
Renda média real (Brasil)	R\$	966,1	949,24	1,8%
Volume de vendas	Índice Geral	109,6	103,7	5,7%

Fonte: BC, Inepad, Acrefi.

da área de CrPF foi otimizar a concessão de crédito e, especialmente, obter maior eficiência nas cobranças.

Observamos então a emergência de uma nova estratégia de crédito e cobrança para o varejo *"lato sensu"*. A idéia não é restringir a concessão de crédito e pressionar o cliente inadimplente. Muito antes, a nova estratégia de crédito e cobrança concentra-se, primeiro, em não perder os clientes atuais e, em segundo, captar novos. Conseqüentemente foram desenvolvidos sofisticados instrumentos para se conhecer o cliente em profundidade, manter contato com ele e estabelecer formas em que o relacionamento seja contínuo. Isso é possibilitado pelas técnicas eletrônicas do marketing de relacionamento e desemboca em refinanciamentos de dívidas e em campanhas de recuperação de crédito eivadas de grandes descontos, além de outras "engenharias" para manter o cliente.

O fato de um cliente estar em atraso com suas obrigações no mercado financeiro não é mais, absolutamen-

te, impeditivo de novos créditos. Parte-se do pressuposto de que o cliente é bom e que ele só não cumprirá (ou não está cumprindo) seus compromissos por força maior (perda de emprego, doença na família etc.) ou por desinformação/inexperiência, que faz com que ele embarque em descontrole financeiro e inadimplência (caso típico de cartões de crédito). Mantidos os clientes atuais, em seguida, parte-se para captar novos clientes.

Risco calculado. Antes de continuarmos com a análise das movimentações do setor de crédito à pessoa física, convém uma ampliação dessa discussão sobre novas políticas de cobrança. Os dados das Tabelas 2 e 3 revelam novas características para essas políticas. Observemos que na Tabela 2 são comparadas as posições de crédito, por modalidade, entre outubro de 2004 e outubro de 2005. Pode-se notar, claramente, a força de crescimento do crédito pessoal, apesar de não oferecer qualquer garantia "real", e o desem-



O home broker acaba de virar beach broker, club broker, golf broker, dinner broker, over broker.

www.bcsul.com.br/ebroker
0800 726 9333

Investimento com rentabilidade e segurança requer responsabilidade.

O Banco Cruzeiro do Sul oferece um serviço eficiente e exclusivo, através da sua Corretora de Valores, para fazer o sobe-e-desce de seus investimentos virar "sobe-e-sobe": ebroker Cruzeiro do Sul. Do seu ebroker você faz tudo. É simples, fácil, prático e seguro. Agilidade no cadastramento e trâmite de documentos. Cotações Bovespa, Cotações BMF, Poderoso Módulo Gráfico, Agências de Notícias e serviços como Saldo Projetado, Fatura Online, Custódia Online. Cadastre-se hoje mesmo.

ebroker Cruzeiro do Sul.
Seu corretor eletrônico.
Você bem cotado.



penho do novo *player*, o crédito consignado – este último com 67% de aumento no período.

Ao mesmo tempo, quando cruzamos esses dados com os apresentados na Tabela 3, constatamos também um aumento significativo na inadimplência. Esta praticamente acompanhou o crescimento do volume de crédito e permaneceu estável. Qual a consequência disto? Um risco perigoso, mas calculado pelas instituições doadoras de crédito?

Naturalmente, a consequência imediata, que compensa o risco, é o aumento nos índices de retorno. Como resposta adaptativa, as instituições investiram no revigoramento de seus serviços de cobrança. Estes foram modernizados e se sofisticaram em um nível considerável. Seus pilares baseiam-se em estratégias como enfoque comercial na abordagem ao cliente, segmentação de clientes, teleinformática de ponta, modelos estatísticos de otimização de acionamento, estrutura geofísica

flexível para contatos pessoais e políticas de recursos humanos voltadas para a especialização e criação de carreira profissional.

Terceirização e novos papéis. O quinto movimento observado neste mercado é a intensificação de processos de terceirização, sobretudo de cobrança. Mas esse movimento ocorreu de forma irregular, mesclando falências, fusões e (outros em que entraram) a entrada no mercado de novos *players* de prestação de serviços: alguns enormes e outros micros, nacionais e internacionais.

Houve também uma mudança fundamental no papel dessas prestadoras de serviço. De pequenas e auxiliares pouco confiáveis das grandes instituições financeiras e comerciais tornaram-se importantes agentes da política de comercialização das contratantes. E trabalhando a um custo, para os contratantes, sensivelmente inferior àquele anteriormente praticado “*in house*” e, o que foi a chave de

Tabela 2: **Evolução do crédito pessoa física**

MODALIDADES	OUT./05	OUT./04	CRESCIMENTO	PARTICIPAÇÃO
	R\$ MM	R\$ MM	%	OUT/05
Crédito pessoal	61,9	41,3	49,9%	34,7%
Veículos	47,2	35,6	32,6%	26,4%
Cheque especial	12,5	10,7	16,8%	7,0%
Cartão de crédito	11,2	7,6	47,4%	6,3%
Aquisição de bens (n° veículos)	9,6	6,6	45,5%	5,4%
Imobiliário	1,0	1,0	0,0%	0,6%
Outras operações de crédito	8,1	5,6	44,6%	4,5%
Total	151,5	108,4	39,8%	84,9%
Crédito consignado	27,0	16,2	66,7%	15,1%
Total geral	178,5	124,6	43,3%	100,0%

Fonte: BC, Inepad, Acrefi.

Tabela 3: **Inadimplência das principais modalidades**

CRÉDITO PESSOA FÍSICA					
MODALIDADES	OUT./05	OUT./04	CRESCIMENTO	TAXAS (%)	
	R\$ MM	R\$ MM	%	OUT./05	OUT./04
Crédito pessoal	7190	5023	43,1	11,6	12,2
Veículos	4469	3233	38,2	9,5	9,1
Total	11659	8256	41,2	10,7	10,7

Fonte: BC, Inepad, Acrefi.

seu sucesso, em sintonia com o esforço de manter e ampliar as carteiras de crédito. A aproximação foi de tal porte, que, em alguns casos, as assessorias de recuperação de crédito, nova designação das empresas de cobrança, passaram a se constituir em extensões informais dos titulares dos créditos.

O sexto movimento desse mercado são os *call centers*, que se caracterizam por um mecanismo de ajuste fácil, mas superficial. Bons retornos têm sido obtidos para a cobrança das dívidas vencidas de curto prazo, quando o acionamento do devedor funciona basicamente como um lembrete, não havendo necessidade de uma abordagem mais incisiva e profissional. O aparato tecnológico e o *modus operandi* apoiado na velocidade de acionamento e na supervisão operacional, altamente exigente e extratora de resultados, têm sido até um fator de reestruturação das empresas tradicionais de cobrança.

Entrada do setor público. A nova cobrança passa, então, por um momento de aparelhamento em termos de acionamento ágil, preciso, veloz e centralizado, mas também com presença no local da concessão.

O sucesso desse novo modelo vem abrindo uma nova porta para a concessão e a cobrança: o setor público. Este é o sétimo movimento significativo que pretendemos analisar.

O setor público é um mercado de crédito relacionado à pessoa física que não é considerado nas estatísticas tradicionais. A concessão de crédito e a cobrança de ativos públicos abrirão novas e significativas fontes de recursos para os organismos públicos, além de reformular o mercado de prestadores de serviço de crédito. É um mercado muito grande e inexplorado.

Porém, lamentavelmente as barreiras efetivas que a legislação atual impõe à contratação ágil e eficiente de empresas, de forma que possam realizar esses serviços de crédito para estatais, autarquias ou mesmo governos, são praticamente intransponíveis. Há uma perda gigantesca para a sociedade. Algumas prefeituras ou estatais

têm procurado reverter essa situação, mas sem sucesso significativo, considerando-se o volume de recursos que poderiam ser recuperados.

A cobrança de ativos públicos exige procedimentos específicos, pois aquilo que não está sendo pago é, na maioria das vezes, de primeira necessidade, envolvendo, portanto, a introdução de campanhas de conscientização, comunicação social e pressão bem dirigidas. Felizmente, há uma legislação em vias de ser editada e que abre espaço para que profissionais encarreguem-se desse trabalho. Há também projetos específicos para crédito e cobrança que tramitam em Câmaras Municipais.

O fato de um cliente estar em atraso com suas obrigações no mercado financeiro não é mais, absolutamente, impeditivo de novos créditos. Parte-se do pressuposto de que o cliente é bom e que ele só não cumprirá seus compromissos por força maior.

Internacionalização e novas modalidades. Um oitavo movimento refere-se à internacionalização das empresas de cobrança no Brasil. Na Índia e na Argentina, apenas para nomear dois países com características semelhantes às brasileiras, a cobrança de clientes situados nos Estados Unidos e na Itália, por exemplo, já é uma prática de sucesso. O custo de telefonia internacional, a cada dia mais reduzido, e o custo de mão-de-obra, bastante inferior àquele dos países desenvolvidos, estão abrindo espaço para a evolução das prestadoras de serviço de cobrança *off shore*, inclusive no Brasil.

O nono movimento é o crédito consignado, ou o desconto em folha, verdadeira estrela de mercado e que tem provocado uma “corrida ao ouro” por parte das instituições financeiras. Juros mais baixos, inadimplência praticamente zero, novas contas e fidelidade revestiram essa linha de crédito de dourado tanto para o governo federal



como para as instituições financeiras e para os empregados. Mas há problemas não aparentes. Entre eles, podemos citar a aversão do público em receber “zero” no dia do pagamento e o volume por pessoa limitado. Esses problemas podem constituir uma barreira considerável que logo apresentará seus efeitos.

Em acréscimo, empregados e empregadores têm suas restrições ao sistema. Dessa forma, esse instrumento, que na verdade não é novo e que rapidamente levou à montagem de uma carteira de cerca de 27 bilhões de reais, tem um limite próximo e um horizonte toldado de cores negras que deverá ser pano de fundo para muitas renegociações. Novamente estará aqui presente a área de cobrança, empenhada que estará no esforço de recuperar o crédito e manter o cliente.

Encerramos o artigo com o décimo movimento do novo ambiente de crédito e cobrança no Brasil. Trata-se das negociações de carteiras. Esse tipo de transação ganha espaços rapidamente, embora se possa afirmar que ainda está engatinhando no Brasil, tanto do ponto de vista dos investidores como dos operadores de crédito. Apesar de ser uma operação de alto retorno, pois inclui aspectos fiscais muito interessantes, no Brasil ainda não se incluem, na estrutura jurídica das operações de CrPF, elementos que suportem uma possível negociação, com facilidade, da carteira de atrasados.

Na Argentina, esse tipo de operação foi extremamente utilizado face às altas taxas de inflação, na época da grande crise dos anos de 1990. Nos EUA, são operações comuns. As compras e vendas de carteiras devem ser realizadas por organizações especialistas, pois envolvem volumes significativos e retornos altamente sensíveis ao desempenho profissional na avaliação das carteiras, na negociação, na estruturação da compra e, finalmente, nos trabalhos de cobrança dos créditos adquiridos.

A área de crédito e cobrança já passou por difíceis tempos, como aqueles das inflações de dois dígitos ao mês. Agora, como se pode observar por estes dez movimentos do mercado de CrPF, uma nova época de ebulição atinge o setor, porém de uma forma diferente, mais caracterizada por oportunidades do que por *débâcles*. Desse modo, a inovação e a coragem que caracterizaram as ações vitoriosas da década de 1980 deverão voltar para que toda a potencialidade de bons resultados embutida neste cenário de fato se concretize.

Sergio Luiz Gonçalves Pereira

Prof. do Departamento de Informática e Métodos Quantitativos da FGV-EAESP

Mestre em Engenharia Econômica pela PUCRJ

Ex-Diretor de crédito e cobrança do Grupo Pão de Açúcar

E-mail: spereira@fgvsp.br

Em primeira pessoa

Várias vezes nos defrontamos com prestadores de serviços despreparados e sem preocupação com o cliente, mas durante os preparativos para minhas férias tive algumas experiências e a reflexão sobre elas pode ser uma boa lição de marketing.

Liguei para a concessionária especializada a fim de agendar nova revisão de meu carro. Uma simpática moça me atendeu dizendo que só poderia agendá-la para depois do Natal. Quando resolvi mudar de concessionária, por “milagre”, ela conseguiu um horário, avisando que o serviço demoraria dois dias.

Com o carro pronto fui até a livraria FNAC. Passei pelos corredores, ouvi música, folheei livros, olhei os lançamentos e finalmente resolvi tomar um café, que também estava delicioso. Antes de sair comprei um *Guia de Praias*. Dirijo-me aos caixas que asseguravam um fluxo perfeito, evitando que clientes esperassem em filas para efetuar os pagamentos.

Algumas lições podem ser extraídas dessas díspares experiências de consumidora com prestadores de serviços. A primeira é de que você, ao ofertar serviços, gera expectativas. Caso elas não sejam atendidas, você gera frustração e decepção em seus clientes e pode perdê-los para sempre. A segunda é que serviços dependem mais do que da venda de produtos, e sim de pessoas. Portanto, o treinamento do pessoal é fundamental para o sucesso de

seu negócio. A terceira refere-se a um conjunto de fatores, como localização, arranjo físico, *layout* e decoração, que, ao final, devem resultar em uma atmosfera adequada para a prestação do serviço. Foi o que senti na loja da FNAC.

Indiscutível é a ascensão do setor de serviços na economia brasileira. Grande parte das atividades varejistas consiste na prestação de serviços, como clínicas médicas, academias de ginástica, concessionárias de automóveis etc. Na maior parte do varejo encontramos uma combinação entre o varejo de serviço e o de produtos. A industrialização brasileira deu ênfase à melhoria de qualidade e aos processos de fabricação, deixando à mercê do bom senso do prestador de serviço a sua evolução. Resultado desse fato é a constatação de que os serviços deixam muito a desejar em termos de *performance*.

Mas temos o despertar de um novo consumidor mais consciente, munido de instrumentos que garantem a sua satisfação, com direito e acesso a informações e inserido em um mercado competitivo internacional. A era do monopólio terminou: reclamamos da telefonia, da TV a cabo, dos professores nas escolas dos nossos filhos, dos cursos de reciclagem que frequentamos, das contas altas e dos serviços precários do condomínio, pois podemos – e devemos – fazer isso. Nesse novo ambiente, a chave do sucesso é a qualidade do serviço oferecida.



Zilla P. Bendit
FGV-EAESP

Varejo na baixa renda

Empresas atuando no mercado de baixa renda adotam distintas estratégias, dependendo da ênfase que atribuem a preços, benefícios agregados ou proximidade física ao consumidor. No entanto, a escolha da melhor estratégia depende da compreensão das características desse mercado e das variáveis que afetam o comportamento do consumidor. O sucesso da estratégia irá refletir o acerto da empresa em identificar a equação que gera a percepção de valor nesse tipo de mercado.

por Juracy G. Parente e Edgard Barki FGV-EAESP

O mercado de baixa renda tornou-se tema de grande importância ao redor do mundo, e o Brasil não constitui exceção. No entanto, apesar do avanço de algumas empresas, diversos formatos varejistas criados especificamente para a baixa renda no país ainda não obtiveram o sucesso esperado. De um lado, as grandes redes

não conseguiram pulverizar sua distribuição de forma a atender adequadamente essa população. De outro, mesmo em regiões onde conseguem se instalar, continuam esbarrando nas preferências dos consumidores pelo pequeno e médio varejo local, com o qual têm maior empatia.

Nos últimos anos, temos conduzido estudos para entender as necessidades e peculiaridades do comportamento dos consumidores de baixa renda e também para mapear diferentes estratégias de marketing adotadas por varejistas de alimentos localizados em regiões de baixa renda. O objetivo deste artigo é descrever algumas dessas estratégias e discutir como elas estão alinhadas com as necessidades de tais consumidores.

Estratégias varejistas. Uma empresa varejista dispõe de várias alternativas estratégicas. A escolha normalmente depende do modo como ela interpreta a equação de valor de seus clientes, que é resultado da relação entre benefícios e custos que cada alternativa estratégica fornece. Analisando a situação específica das empresas varejistas ligadas ao mercado de baixa renda, identificamos três estratégias predominantes, que passaremos a denominar aqui de estratégia de Ênfase em Preço Baixo, Ênfase em Benefícios e Ênfase em Proximidade (ver Quadro).

Um dos mitos em relação ao mercado de baixa renda é de que o consumidor dá preferência, essencialmente, a preços baixos.

As empresas que adotam a estratégia de Ênfase em Preços Baixos praticam preços muito competitivos, ao mesmo tempo diminuindo a importância de outros aspectos do composto, oferecendo por exemplo atendimento mais reduzido, variedade mais enxuta, instalações “espartanas” e limitada gama de serviços. Em compensação, conseguem, por meio dessa estratégia, custos operacionais muito baixos.

No entanto, a estratégia com Ênfase em Benefícios inverte a equação de valor. Os preços da empresa não se destacam pela competitividade; ela procura conquistar a preferência do cliente por meio de um atraente pacote de benefícios, com um bom atendimento, uma boa variedade de produtos e instalações agradáveis. Já as empresas que adotam a Ênfase na Proximidade geralmente são de pequeno porte, preferindo conquistar o cliente com uma

proposta de valor atrelada à proximidade física e a um relacionamento mais íntimo com o cliente.

A seguir, analisaremos em detalhes o composto mercadológico de cada uma dessas estratégias, destacando suas peculiaridades, virtudes e deficiências em relação ao mercado de baixa renda.

Variável preço. Um dos mitos em relação ao mercado de baixa renda é de que o consumidor dá preferência, essencialmente, a preços baixos. É nisso que as empresas que adotam a estratégia Ênfase em Preços Baixos se baseiam. No mapeamento que realizamos nesse mercado, constatamos que tais empresas chegam a praticar preços de 8% a 10% mais baixos do que a concorrência. No entanto, essa estratégia tem implicações negativas sobre o composto varejista. Na prática, ela significa, por exemplo, menores investimentos em equipamentos, comunicação e *visual merchandising*.

Em compensação, outras empresas, sensíveis ao fato de que o consumidor de baixa renda valoriza outros aspectos do composto mercadológico, e não apenas o preço, adotam a estratégia de Ênfase em Benefícios. Nesse caso, apesar de praticarem preços mais altos, tais empresas são beneficiadas pela percepção que os benefícios geram no cliente. Em pesqui-

sas, nota-se que algumas redes que adotam a estratégia com “Ênfase em Benefícios” e, portanto, possuem preços mais elevados são avaliadas pelo consumidor como empresas de preços baixos.

Por fim, as empresas que adotam a estratégia de Ênfase na Proximidade não apresentam preços muito competitivos, em grande parte devido a seu menor poder de barganha em relação aos fornecedores. No entanto, essas empresas conseguem oferecer uma maior flexibilidade no crédito e, com isso, ganham importante vantagem competitiva no setor.

A relação com o produto. Independentemente da estratégia adotada pelas empresas que analisamos em nosso estudo, todas têm grande preocupação com a estratégia de produtos e trabalham fortemente a gestão de categorias.

Naturalmente, tal preocupação é coerente com o comportamento do consumidor de baixa renda em relação aos produtos que consomem.

Duas características desse comportamento merecem destaque. A primeira relaciona-se com o mito de que ele não é fiel a marcas. Na verdade, a baixa renda tem um compromisso muito grande com o orçamento familiar e não tem muita flexibilidade para erros. Assim, a experimentação de uma nova marca que não traga os benefícios desejados pode ser muito custosa e portanto esse consumidor acaba sendo mais fiel.

A fidelidade às marcas determina a importância de as empresas desenvolverem uma cuidadosa gestão de categorias, em que os produtos procurados pelos consumidores estejam disponíveis. Esse cuidado (ou a ausência dele) pode definir a satisfação do consumidor. Ou seja, se o consumidor encontrar o que busca, ele sai satisfeito. Caso contrário, a decepção que sente pode contaminar a percepção da loja como um todo.

A segunda característica é a baixa auto-estima desse consumidor. Pelo fato de serem pobres, os consumidores de baixa renda sentem-se inferiorizados e percebem que são considerados cidadãos de “segunda classe”. O camuflado mas intenso preconceito racial agrava esse sentimento.

Entender essas características dos consumidores é essencial para o sucesso de uma loja. Diversas empresas varejistas que atuam no mercado de baixa renda apontam a estratégia de produtos como um fator crítico de sucesso, e um dos erros praticados por algumas empresas é o de comercializar apenas produtos de segunda linha. Tal erro também está baseado no mito de que esse consumidor só

compra produtos de segunda linha. Na prática, ele deseja ter a possibilidade de comparação de preços e aquisição de marcas líderes. Desse modo, é essencial que a empresa ofereça uma profundidade adequada de produtos, mesclando marcas líderes com produtos de preços inferiores.

O valor do ambiente. Fatores como arrumação e ambientação, combinadas com variedade e volume das mercadorias expostas, quando trabalhadas adequadamente, podem transmitir uma imagem atrativa de preço e despertar sensações de bem-estar. Agem como poderosos vetores modificadores e formadores de valores e símbolos capazes de influenciar fortemente a atitude dos indivíduos para com a loja. No entanto, não há consenso sobre o grau de importância dessa variável, mas novamente a compreensão de outras duas características do comportamento desse consumidor pode ajudar na escolha da estratégia mais adequada.

A primeira está relacionada com o gosto pela fatura, que pode ser observado em diferentes contextos. Nos lares, reflete-se na abundância de alimentos, como, por exemplo, ao receber amigos em casa; nas lojas, no alto volume e quantidade dos produtos expostos, o que ajuda a transferir uma imagem de loja generosa e de preços baixos para o consumidor.

Outra importante característica que deve ser contemplada no momento de definir o ambiente da loja é o fato de essa população mostrar uma grande preocupação com a manutenção da sua dignidade e em não ser confundida como “marginal” ou desonesta. Esse consumidor sente grande desconforto com algumas práticas rotineiras adotadas pelo comércio, tais como funcionários muito próxi-

Quadro: **Ênfase dada ao composto mercadológico por alternativa estratégica**

	COMPOSTO MERCADOLÓGICO	ÊNFASE EM PREÇO BAIXO	ÊNFASE EM PROXIMIDADE	ÊNFASE EM BENEFÍCIOS
Benefícios	Produto	Bom	Médio	Ótimo
	Ambiente da loja	Baixo	Baixo	Ótimo
	Pessoas/atendimento	Baixo	Ótimo	Ótimo
	Localização/proximidade	Bom	Ótimo	Bom
	Comunicação	Baixo	Baixo	Médio
Custos	Preço/ofertas	Ótimo	Baixo	Médio
	Crédito	Médio	Ótimo	Médio

mos, bolsas lacradas e portas giratórias, além da exigência de comprovantes de renda e residência. Ele percebe esses procedimentos como insinuações de falta de confiança.

A dignidade remete também à idéia de que lojas muito despojadas e sem um trabalho mais cuidadoso de *visual merchandising* e ambientação transmitem a impressão de indiferença e, por vezes, até de relaxamento, o que gera uma sensação de tristeza. Por essa razão, empresas com estratégias de Ênfase em Benefícios utilizam o ambiente de loja como variável diferenciadora. A expectativa é de que isso gere um vínculo com o consumidor e a percepção de que a empresa o respeita. Essa é certamente uma importante iniciativa na tentativa de criar uma relação de confiança, necessária a uma população com baixa auto-estima.

Atendimento inimitável. Uma das características mais relevantes para entender a população de baixa renda é a importância do contato face a face e a construção de redes de relacionamento. A cultura popular brasileira va-

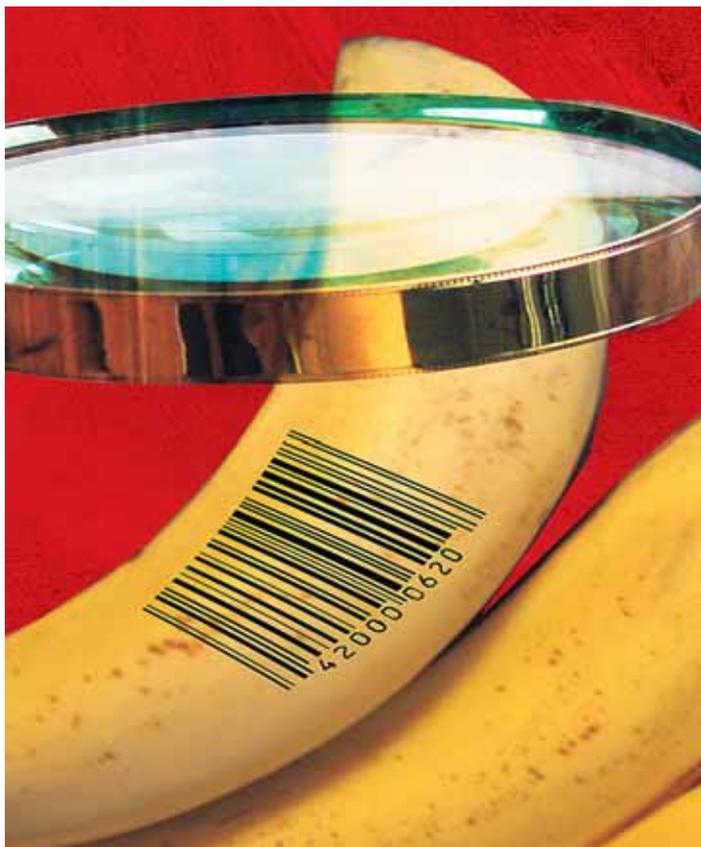
loriza fortemente esse tipo de contato. Alguns exemplos cotidianos de locais onde as pessoas interagem frequentemente são o bar, a “pelada”, o cabeleireiro, a feira, a praia, o parque, casamentos, festas religiosas, ensaios de escolas de samba, construção e mutirão. Esses exemplos representam um conjunto de eventos e situações nas quais as pessoas têm contato e tornam-se muito importantes em um processo de formação de opinião.

Essa lógica é básica no atendimento ao consumidor nas lojas. Para essa população, não basta desenvolver um relacionamento padronizado. É importante que, no contato com o público, a loja demonstre a preocupação real com a situação e as necessidades do consumidor. Nesse ponto reside um dos diferenciais das Casas Bahia, que busca entender a realidade do consumidor na concessão de crédito. O conceito é de que cada consumidor é uma pessoa distinta com problemas únicos.

No entanto, a dificuldade de grande parte das empresas é conseguir transformar políticas em práticas de um atendimento atencioso, cordial e de proximidade. Muito mais do que treinamentos formais, um bom atendimento depende da cultura da empresa. Empresas com uma orientação ao mercado acabam “respirando” consumidor e todas as suas ações são desenvolvidas de forma a criar um relacionamento diferenciado.

Nesse ponto, muitas vezes as empresas com uma estratégia de Ênfase em Proximidade conseguem criar uma vantagem competitiva e diferenciam-se de grandes redes varejistas, cuja dificuldade de desenvolver um atendimento de proximidade é comparativamente maior.

Localização e acesso. Um dos aspectos centrais para o sucesso de qualquer empresa varejista é sua localização. As lojas devem ser abertas em pontos de fácil acesso e com um bom fluxo de pessoas. Em acréscimo, a dificuldade de locomoção da população de baixa renda aumenta a importância dessa variável. Geralmente, o consumidor inclui no preço do produto o custo do deslocamento para lojas mais distantes. Por isso, estar próximo ao consumidor é essencial e um dos pontos de diferenciação das empresas com Ênfase em Proximidade.



Uma estratégia de localização que é utilizada por algumas redes direcionadas à baixa renda, e que independe de sua orientação estratégica, é a de concentração. Nessa estratégia, as lojas localizam-se próximas umas das outras com dois objetivos básicos: primeiro, criar um forte vínculo com a comunidade e, segundo, dificultar a entrada da concorrência, já que a empresa ocupa todos os espaços e já criou um vínculo mais forte com a população.

Explorando a comunicação.

As estratégias de comunicação das empresas varejistas devem ser formuladas de forma a avaliar tanto o *mix* de comunicação que será utilizado como o conteúdo a ser transmitido. No entanto, apenas empresas de grande porte têm condições de investir mais intensamente em comunicação de massa. Empresas de menor porte, geralmente, restringem sua estratégia de comunicação a ações dentro da loja ou na comunidade, em que se destacam os tablóides, carros de som e locução em loja.

Como a maioria das empresas que atuam junto da população de baixa renda é de pequeno porte, ainda há um grande espaço a ser explorado para uma comunicação efetiva. Empresas com Ênfase em Benefícios têm uma postura mais agressiva em comunicação, com investimentos mais expressivos. Já empresas com Ênfase em Preços Baixos e Ênfase em Proximidade investem menos em comunicação com o intuito de reduzir custos e, por vezes, até mesmo instrumentos consagrados como o tablóide são abandonados de forma a reduzir custos.

Apesar do baixo investimento em comunicação, a marca ainda desempenha um papel importante na relação com o consumidor. É interessante destacar que mesmo empresas de menor porte entendem que a força de sua marca tem importância decisiva para o consumidor. E isso ocorre porque este último prefere as lojas da vizinhança. Assim, ele estabelece relações e se identifica com elas e, conseqüentemente, fortalece a marca da pequena loja. Adicionalmente, essas empresas menores conseguem se diferenciar das grandes justamente pelo mesmo motivo.

Suas marcas estão mais próximas do consumidor, que, ao sentir-se reconhecido e valorizado, acaba por reforçar sua adesão à marca.

Para o consumidor de baixa renda, não basta desenvolver um relacionamento padronizado. É importante que, no contato com o público, a loja demonstre a preocupação real com sua situação e necessidades.

Deve ter ficado claro ao leitor, no final deste artigo, que a adoção da melhor estratégia no mercado varejista de baixa renda deve ser coerente com a estrutura e o porte da empresa e depende de duas considerações. Primeiro, da fina sintonia com o consumidor. Nesse caso, cumpre entender, mesmo que de um modo informal e intuitivo, seus hábitos, costumes, valores e personalidade. Segundo, de um balanço adequado do composto mercadológico, tendo em vista as particularidades do mercado em questão. O fato de diferentes alternativas estratégicas serem utilizadas no mercado sugere a existência de diferentes segmentos, que processam as ações das empresas e os estímulos de marketing de formas distintas. A atratividade da alternativa estratégica adotada vai depender da configuração da equação de valor dos consumidores que é função de sua percepção da relação entre benefícios e custos. Entender essa equação é essencial para o sucesso de uma empresa varejista.

Juracy G. Parente
Prof. do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP
Coordenador do GVcev – Centro de Excelência em Varejo
Ph.D. pela London Business School
E-mail: jparente@fgvsp.br

Edgard Barki
Doutorando em Administração de Empresas na FGV-EAESP
Pesquisador do GVcev – Centro de Excelência em Varejo
E-mail: ebarki@gvmail.br

Os dois mercados

A competitividade de uma empresa pode ser analisada a partir da capacidade de seus produtos em inovar dentro de um dado mercado consumidor. Desse modo, uma empresa é competitiva quando ela consegue decifrar as características desse mercado e desenhar, com senso de oportunidade, aqueles produtos que satisfaçam plenamente suas necessidades.

A inovação, gerando novos produtos e serviços para o mercado, é uma necessidade incontornável. O executivo deve sempre trabalhar com a perspectiva de lucros e margens declinantes. O melhor momento de um novo produto é o inicial. Preços mais altos e maiores margens de contribuição tendem a ser erodidos à medida que o tempo passa e o produto se mantém no mercado.

Embora essas colocações se apresentem como universais e válidas em qualquer mercado, é preciso atentar para as peculiaridades do mercado brasileiro. É fato que o consumidor nacional tem se mostrado mais exigente, informado e sofisticado. É também inegável que o passar das décadas não fez muito por reduzir o coeficiente de Gini, que mede a distribuição de renda.

Neste particular, o Brasil continua um país de poucos consumidores ricos, muitos consumidores pobres e uma parcela da população que ainda não consome. É contra esse fundo de elevada concentração de renda que são, fre-

qüentemente, direcionadas as estratégias de produto das empresas para a busca do segmento de rendas altas. É melhor vender aos ricos que podem pagar, assegurando maiores margens de contribuição, do que se atirar ao universo, necessariamente massificado, das camadas mais pobres, no qual a escala será necessária para compensar preços e margens bem menores.

Eis o dilema a ser enfrentado para o oferecimento de bens e serviços de consumo em uma sociedade marcadamente pobre como a brasileira: inovar com produtos e serviços realmente recentes, porém a preços necessariamente maiores, ou atingir as camadas mais amplas e pobres do mercado com produtos e serviços a preços necessariamente menores.

A solução é atuar nos dois mercados. O de renda mais alta sabidamente assegura bons retornos, mesmo com economias de escala menores. O de renda mais baixa demanda, necessariamente, a inovação em procedimentos de comercialização, distribuição e logística, pois é um mercado em que o volume o torna atraente. Afinal, no Brasil, teríamos nesse mercado cerca de cem milhões de pessoas.

Como se pode perceber, a equação para se conseguir, ao mesmo tempo, inovar atendendo o consumidor, e assegurar retornos sobre o investimento (ROI) e valor de mercado que satisfaçam os acionistas, tem que sofrer adequações e mudanças quando se cruza o Equador em direção ao sul do planeta.



**Carlos Osmar
Bertero**
FGV-EAESP

Relação turbulenta

O conflito parece ser a tônica do relacionamento entre indústria e varejo. De seu lado, aquela reclama da concentração deste último e do aumento de seu poder na negociação de preços. O varejo, por sua vez, questiona a organização e os movimentos da indústria para atingir diretamente o consumidor. O fato é que cada lado, ao procurar maximizar seus interesses específicos, dá asas a conflitos, cujo desfecho se revela nocivo para ambas as partes.

por Juracy G. Parente e Sílvia A. Laban Neto FGV-EAESP

Apesar de o tema do relacionamento entre indústria e varejo não ser recente, ainda são escassos os estudos a esse respeito. Em particular no Brasil, tais estudos são ainda mais relevantes na medida em que indústria e varejo mantêm, freqüentemente, um contato difícil e conflituoso.

Todavia, no âmbito das práticas administrativas, trata-se de um tema recorrente e freqüente.

De seu lado, a indústria aponta dificuldades de relacionamento com varejistas cada vez maiores e exigentes, utilizando contratos, promoções, produtos de marca própria

e a proximidade com os consumidores para obter mais concessões. Já os grandes varejistas argumentam que a indústria favorece alguns de seus concorrentes de médio e pequeno portes por meio de intermediários de atacado e de distribuição direta. Alegam ainda que a indústria, em algumas categorias, está muito mais concentrada que o varejo, sendo incapaz de regular os preços de venda aos consumidores. Essas questões prejudicam o desenvolvimento do relacionamento entre ambos, dificultando oportunidades de cooperação.

Neste artigo, discutimos algumas origens dos conflitos, reais e potenciais, que existem no relacionamento entre os agentes de distribuição de alimentos no Brasil, ou seja, entre a indústria e o mercado varejista de alimentos. Este é um setor dinâmico que movimenta mais de cem bilhões de reais por ano e emprega, apenas nos atacadistas e varejistas, quase um milhão de pessoas. Em decorrência dessa representatividade, iniciativas que possibilitem melhorar e desenvolver esse setor produziram conseqüências positivas para toda a sociedade.

Interação e poder. Uma primeira fonte de conflitos no relacionamento entre indústria e varejo é a necessidade de contínuas interações e negociações entre os diversos agentes que compõem esse setor. Em seu conjunto,

essas interações assumem diversas formas. Contratos formais, definidos pelo varejo, estabelecem regras relacionadas a preço, serviço, verbas, rentabilidade, promoções etc. Em torno da definição dessas regras concentra-se a maior parte do debate entre grandes varejistas e fabricantes. Os varejistas de médio e pequeno porte, por exemplo, não desenvolvem, geralmente, contratos formais com indústrias, atacadistas ou distribuidores. A indústria, por seu turno, desenvolve contratos formais com a maioria dos distribuidores e com alguns atacadistas.

No Quadro 1, apresentamos um resumo das características que regem as interações para as possíveis diádes existentes no canal de distribuição de alimentos no Brasil.

Considerando os aspectos eminentemente transacionais dessas interações, é por meio de um processo de negociação permanente que eles buscam garantir seus objetivos econômicos e financeiros específicos. Na maioria das vezes, porém, tais objetivos não são convergentes. Durante o processo de negociação surgem muitas situações de conflito, quando distintas fontes de poder são utilizadas para assegurar a realização de interesses específicos.

Algumas dessas fontes podem ou não ser coercitivas, embora se considere que, no caso do Brasil, a maior parte delas o seja. O Quadro 2 sintetiza as principais razões que poderiam justificar a disponibilidade de fontes de poder

Quadro 1: Características das interações entre os agentes no canal de distribuição de alimentos no Brasil

DÍADE		CARACTERÍSTICAS
Indústria	Varejo	Grande varejo: contratos formais estabelecidos pelo varejo, porém com negociações constantes. Médio varejo atendido diretamente pela indústria: contratos informais, estabelecidos pela indústria, por meio de programas de incentivo. Pequeno e médio varejos: atendidos pelos distribuidores, sem contratos formais ou informais.
Indústria	Distribuidor	Predominam contratos formais, estabelecidos pela indústria e definindo papéis e responsabilidades.
Indústria	Atacado tradicional	Predominam negociações freqüentes e periódicas, com ações de caráter especulativo concentradas no final do mês.
Atacado	Varejo (médio e pequeno)	Negociações freqüentes, por meio de leilões e cotações operados pelo varejo, com baixo nível de serviço. Em alguns casos, existem contratos informais de incentivo pelo atacado.
Distribuidor	Varejo	Negociações freqüentes, por meio de leilões pelo varejo, com agregação de serviço pelo distribuidor. Existência de contratos informais de incentivo pelo distribuidor.

coercitivas para os diversos agentes envolvidos na distribuição de alimentos no Brasil. De alguma forma, todos os agentes têm à sua disposição alguma fonte importante de poder. Mas, no caso brasileiro, esse poder é difuso porque os diversos agentes exercem forte influência no canal, independentemente de seu porte.

Origens do conflito. Outra fonte de conflito entre indústria e varejo são as transformações do escopo das atividades das empresas de varejo, principalmente as de grande porte. Os varejistas, gradualmente, vão deixando de ser simples distribuidores e incorporam sofisticados conceitos de marketing, tais como os de gestão e construção de marcas, posicionamento e segmentação. Conseqüentemente surge um conflito de papéis, tendo em vista que essas organizações começam a desempenhar funções até então exclusivas da indústria.

Entretanto, o comportamento do atacado tradicional, baseado na especulação e na compra de oportunidades, não permite atender as necessidades de distribuição da indústria. Ao mesmo tempo, ao não diferenciar sua oferta, agregando pouco ou nenhum serviço, acaba igualmente não atendendo as necessidades do varejo de pequeno e médio porte. Para agravar a situação, estes, ao utilizarem leilões e cotações como principal ferramenta de negociação, também adotam comportamentos de caráter especulativo.

Se considerarmos ainda que pequenos e médios varejos podem ser atendidos por mais de uma dezena de agentes diferentes, oferecendo basicamente os mesmos produtos, sem nenhum tipo de diferenciação, chegaremos à conclusão de que a forma como os agentes estão organizados e os papéis e responsabilidades a eles atribuídos favorecem um ambiente propício ao desenvolvimento de conflitos.

Por fim, existe concorrência vertical entre atacadistas e varejistas, exemplificada por aquelas empresas atacadistas que permitem ao consumidor final a compra direta, competindo com empresas varejistas – muitas vezes seus próprios clientes.

A estrutura do canal. Outra variável que influencia no potencial de conflito entre indústria e varejistas é a estrutura do canal de distribuição. Na estrutura caracteri-

zada como de atendimento direto, representada pelos grandes varejistas e fornecedores, embora sejam aqueles a estabelecer e definir as condições de fornecimento, geralmente mediante contrato, o risco de conflito tende a ser maior quando existe simetria de poder, especialmente no caso dos grandes fabricantes ou daqueles que, independentemente de seu porte, possuem marcas fortes. Nos casos em que há assimetria de poder a favor do varejo, as relações também são tensas, embora prevaleçam as determinações do varejo.

As interações entre a indústria e o atacado tradicional são influenciadas também pelas dificuldades encontradas pela indústria em comercializar toda sua produção ao longo do mês. Por essa razão, e quase como regra geral, grande parte dos negócios do canal se concentra nos últimos dias do mês. Nessas circunstâncias, o varejista de médio e pequeno porte tem à sua disposição múltiplas alternativas de acesso aos produtos e emprega leilões e cotações.

Discrepâncias tecnológicas e impostos. A utilização da tecnologia representa um outro fator que influencia no potencial conflito entre os agentes do canal de distribuição de alimentos no Brasil. A utilização simultânea de tecnologia em processos intra e interorganiza-



nais está hoje restrita aos agentes de grande porte e mesmo assim de modo ainda bastante limitado. O varejo de médio porte só agora começa a utilizar as novas ferramentas de gestão, além da automação dos caixas, ao passo que o varejo de pequeno porte, com raríssimas exceções, utiliza apenas a automação nos caixas.

A indústria, no entanto, utiliza, na média, tecnologia da informação de forma mais intensa que os demais agentes do canal. Atacadistas e distribuidores focam o aprimoramento de seus processos de operação física e de vendas, com pouca ênfase no aprimoramento da gestão da informação ou do relacionamento com os clientes.

Encontramos, portanto, os agentes em estágios tecnológicos diferentes, dificultando a implementação de soluções que necessitem de massa crítica. Não se trata de um problema de disponibilidade da tecnologia, pois elas já estão no país há muitos anos. Antes, essa discrepância tinha a ver com aspectos mais amplos encontrados até meados da década de 1990, como reserva de mercado de

informática, limitações de infra-estrutura de telecomunicações e o desestímulo à busca de maior eficiência operacional provocado pelo longo período de inflação galopante. Atualmente, a alta taxa de juros inibe investimentos e a utilização de instrumentos ilícitos, como informalidade fiscal, cumpre o mesmo papel de outros obstáculos, de outras épocas, na defasagem tecnológica do setor.

A questão da informalidade fiscal representa um fator que inibe o desenvolvimento de maior cooperação, contribuindo para a existência de conflito entre os agentes. Os resultados de iniciativas de cooperação, embora relevantes são, normalmente, inferiores àqueles obtidos por meio da informalidade fiscal, demandando recursos materiais e financeiros e tempo para serem alcançados. A competitividade gerada artificialmente pela informalidade fiscal cria distorções no mercado, que podem ser confundidas com o oferecimento de melhores condições comerciais, criando uma percepção de falta de transparência, afetando a confiança e estimulando o processo de negociação.

Quadro 2: Agentes e as razões de seu poder, no contexto brasileiro

AGENTE	JUSTIFICATIVAS
Indústria	<ul style="list-style-type: none"> a) Possui marcas fortes e que são importantes para os varejistas. b) Decide qual a melhor alternativa para escoar seus estoques e se utiliza de descontos discricionários para fazê-lo. c) Controla o preço de transferência entre todos os agentes.
Grande varejo	<ul style="list-style-type: none"> a) Por seu poder de compra, estabelece condições comerciais e de fornecimento, por meio dos contratos. b) Acaba estimulando a indústria a prestar atendimento direto ao médio varejo, como alternativa para redução de dependência dos grandes varejistas. c) Tem na marca própria uma alternativa às marcas nacionais e usa esse fator como instrumento de apoio à negociação.
Pequeno/médio varejo	<ul style="list-style-type: none"> a) Têm à sua disposição múltiplas alternativas para fornecimento dos mesmos produtos. b) Utilizam como principal ferramenta de negociação os leilões e as cotações. c) Em algumas situações, conseguem praticar preços ao consumidor inferiores ao custo de aquisição das grandes redes, provocando a reação destas para os fornecedores envolvidos nessas situações.
Atacado tradicional	<ul style="list-style-type: none"> a) Ao possibilitar o escoamento dos estoques da indústria, no fim do mês, obtém condições comerciais diferenciadas. b) Apesar de oferecer pouco serviço, é útil e importante para o pequeno e médio varejos, pois contribui para a alavancagem da competitividade destes agentes.
Distribuidores	<ul style="list-style-type: none"> a) Funcionando como extensões da indústria, de certa forma, representam uma extensão de seus serviços e marcas.

Cooperação limitada. As constatações anteriores representam os aspectos mais visíveis dos relacionamentos entre os agentes no canal de distribuição de alimentos no Brasil. Todavia, nem só de conflitos vivem as interações entre estes agentes. A existência de conflito não significa completa ausência de cooperação.

Existem dois tipos de cooperação entre esses agentes. De um lado, estratégias cooperativas pouco sofisticadas voltadas, principalmente, à melhoria de processos interorganizacionais por meio de automação e revisão de processos. Trata-se, na prática, de um tipo operacional de cooperação. Temos de reconhecer, mesmo assim, a importância dessas iniciativas. Primeiro, elas colaboram com o aumento da produtividade ou com uma maior precisão nas atividades, sejam elas compartilhadas ou não. Segundo, a implementação de processos e sistemas intra-organizacionais é um pré-requisito para o desenvolvimento de iniciativas mais complexas de cooperação, já que oferecem um ambiente propício à troca de informações minimamente confiáveis.

De outro lado, existem também iniciativas de caráter mais estratégico, voltadas à criação de valor para o consumidor e à geração de demanda. Porém, esse tipo de cooperação depende de um nível elevado de informações entre os agentes. Este, por sua vez, só é obtido quando há genuína confiança e compromisso entre as partes, o que, como já foi mencionado, não parece ser o caso no contexto atual do setor no país. Mas não se trata apenas de falta de confiança; o problema é agravado devido às dificuldades de alinhamento estratégico entre os agentes, da falta de transparência nas condições comerciais e à existência de estágios de maturidade tecnológica e organizacional heterogêneos.

Uma agenda positiva. O leitor pode estar se perguntando, neste ponto, sobre como encaminhar as questões e dificuldades relacionadas ao longo deste artigo. Em primeiro lugar, a solução dessas questões envolve ações de espectro amplo, como reformas institucionais, investimentos em tecnologia e em processos e em capacitação. Em segundo lugar, é preciso criar uma

agenda de iniciativas que se estendam por prazos curto, médio e longo.

O que deve conter essa agenda? Acreditamos que aspectos imprescindíveis envolvem: a revisão de estruturas internas de informação, buscando maior qualidade e padronização; aprimoramento dos processos internos de definição de sortimento, compra, negociação e reposição; melhoria nos processos interorganizacionais dos processos logísticos, com a troca eletrônica de informações, e de experiências entre os diversos agentes, eliminando gargalos e melhorando o nível de serviço a clientes e consumidores.

A competitividade gerada artificialmente pela sonegação de impostos cria distorções no mercado, que podem ser confundidas com o oferecimento de melhores condições comerciais.

Diversos estudos realizados fora do Brasil, inclusive na América Latina, demonstram que as empresas que já iniciaram esta jornada têm obtido resultados significativos, atingindo níveis de eficiência, competitividade e satisfação de clientes e consumidores que só podem ser alcançados mediante relacionamentos menos conflituosos e mais colaborativos.

Juracy G. Parente

Prof. do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP
Ph.D. pela London Business School

Coordenador do GVcev – Centro de Excelência em Varejo da FGV-EAESP.

E-mail: jparente@fgvsp.br

Sílvio A. Laban Neto

Prof. do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP
Doutor em Administração de Empresas pela FGV-EAESP

Vice-coordenador do GVcev – Centro de Excelência em Varejo da FGV-EAESP.

E-mail: slaban@fgvsp.br

Os desafios da hotelaria

O aumento do turismo no país trouxe para o primeiro plano questões referentes à gestão de hotéis. Um balanço da situação atual do setor aponta dois desafios a gestores e profissionais da área. Primeiro, maior profissionalização, sobretudo em termos de pesquisas sobre habitabilidade e estruturas de gestão. Segundo, maior consciência dos hoteleiros sobre uma característica essencial do serviço, a hospitalidade, ou seja, a capacidade de fazer o hóspede sentir-se em ambiente acolhedor, ao mesmo tempo em que se preserva o profissionalismo dos serviços.

por **Elizabeth Kyoko Wada** Universidade Anhembi Morumbi e **Luiz Octávio de Lima Camargo** Senac

Indicadores recentes vêm sugerindo o aquecimento do setor de turismo no Brasil. Os números mostram não só uma expansão do turismo interno, mas também do fluxo de estrangeiros ao país. Em contrapartida, o aquecimento do turismo vem acompanhado da necessidade de desen-

volver uma infra-estrutura de serviços compatível com a demanda. Especificamente, é preciso cuidar para que o setor de hospedagem acompanhe a dinâmica de expansão do setor. Os hotéis constituem uma parte vital da cadeia de serviços instalada ao redor do turismo e, por essa ra-

ção, vêm despertando a atenção de gestores, profissionais e especialistas nesses últimos anos.

Viajar conhecendo outras terras, povos e culturas, até recentemente, foi um privilégio de poucos. Na verdade, a massificação do turismo tem na sua base vários fatores, entre eles o enriquecimento de alguns grupos, fruto do crescimento econômico, uma melhor distribuição de renda, especialmente com a formação de uma substancial classe média, e a criação, há pouco mais de meio século, do primeiro avião a jato intercontinental. Este último foi um instrumento definitivo para colocar o turismo no universo do varejo e, com ele, toda a infra-estrutura que ele demanda, inclusive e especialmente a hotelaria.

Pessoas, mesmo protegidas pelos crachás de hoteleiro e cliente, não deixam de ser pessoas e de se converter em anfitrião e hóspede e a continuar tendo como referência o ritual de receber das casas.

Hotéis na *belle époque* eram raros, luxuosos e evidentemente caros. A hotelaria atual, entre duas e cinco estrelas, e acima disso com os hotéis de exclusividade, marca uma segmentação de mercado que acompanha os níveis de renda das várias classes da sociedade atual. Viajar e hospedar-se deixou de pertencer apenas ao mundo do lazer. Integra o mundo do trabalho na medida em que a sociedade atual nos obriga a deixar o local em que estamos baseados para ir em busca de clientes, fornecedores ou de colegas de trabalho da mesma empresa que se espalha mundialmente. Tudo isso coloca a hotelaria no universo dos serviços que hoje se estruturam em forma de varejo e que passam a ter que enfrentar desafios específicos.

Neste artigo, analisamos a atual situação da hotelaria brasileira e apresentamos dois desafios para o futuro do setor. Primeiro, uma maior profissionalização da gestão dos serviços que se agrupam dentro da rubrica Hotelaria. Segundo, a necessidade de uma maior consciência do ho-

teleiro sobre uma das principais características do setor: a hospitalidade. Antes, porém, iniciamos o artigo com uma visão geral da área e com a exposição de algumas dificuldades em delimitar sua real extensão.

O mercado brasileiro. Os meios de hospedagem constituem produtos importantes na economia nacional. No *ranking* preparado anualmente pela revista *Hotels*, com as 300 maiores corporações hoteleiras do mundo, observa-se que, das 20 primeiras, metade está presente no Brasil. Apesar de não existirem números oficiais sobre o setor, algumas estimativas podem ser encontradas. Por exemplo, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH – e o *Guia Quatro Rodas*, havia, em 2005, 7.003 hotéis no país, com 343.536 apartamentos. Desses estabelecimentos, 91,8% eram independentes, 4,2% faziam parte de alguma cadeia nacional e 4%, de alguma cadeia internacional.

Esses 91,8% de hotéis independentes são de proprietários individuais ou famílias que conduzem diretamente a gestão de seu negócio. Nesse grupo, encontram-se os extremos: os melhores e

os piores produtos e serviços. Por um lado, ao não estarem submetidos a padrões preestabelecidos por cadeias hoteleiras, pode-se agregar conceitos sem a preocupação de consistência de marca. Por outro, tal liberdade os desobriga de atualização de produto ou mesmo de profissionalização para proporcionar serviços adequados às expectativas dos hóspedes.

O fato é que as dimensões reais do setor são de difícil delimitação. Vejamos algumas razões para isso. Primeiro, a existência de outros meios de hospedagem, tais como pousadas, albergues, motéis, *spas* e hospitais, o que gera óbvios problemas de classificação. Segundo, a informalidade que sobrevive no setor, sobretudo em empresas menores e distantes dos grandes centros. Terceiro, a nomenclatura ambígua usada pelos estabelecimentos, como, por exemplo, Hotel e Pousada XXX, Hotel XXX Resort e Hotel XXX SPA, Convention & Resort, enfim, o que estiver na moda e puder atrair a atenção de distintos segmentos.

Uma quarta razão, ainda de nomenclatura, refere-se à dificuldade de diferenciar hotéis e *flats* ou condo-hotéis. Para o consumidor, há poucas diferenças, já que a estrutura física e os serviços são semelhantes. Na gestão, porém, há diferenças significativas. Os hotéis habitualmente pertencem a um grupo reduzido de proprietários. Os *flats*, resultantes de oportunidades no mercado imobiliário surgidas nas décadas de 1980 e 1990, têm proprietários que adquiriram unidades autônomas e optaram por aderir a um *pool* hoteleiro, escolhendo uma administradora, habitualmente uma cadeia hoteleira. Compõem um condomínio, elegem conselho e síndico e, dependendo da composição de proprietários, atuam mais ou menos na gestão do empreendimento.

Nos anos de 1990, em virtude da expansão desses *flats*, houve momentos de conflito no mercado, por diferenças de tributação e de custos, já que os hotéis estavam sujeitos às regras pertinentes a estabelecimentos comerciais, e os *flats*, em várias rubricas, a normas simples de edifícios residenciais. Em grandes

centros urbanos, houve a instalação de *flats* em áreas estritamente residenciais onde um hotel não conseguiria autorização de funcionamento. Em contrapartida, uma parte da renovação da oferta hoteleira no Brasil esteve vinculada a esse formato de integração de mercado imobiliário com o hoteleiro. Não existiriam tantos produtos novos oferecidos pelos hotéis sem esse formato de integração. Com o passar do tempo, os estabelecimentos buscaram uma convivência mais harmoniosa entre si, isonomia na legislação utilizada e cadeias hoteleiras assumindo a administração de *flats*.

O desafio da profissionalização. Quando os hotéis surgiram no Brasil, seu modelo baseava-se nas casas nobres. Aliás, “hotel” é uma palavra de origem francesa que designava residência senhorial. Se, porém, de início, os hotéis imitaram as casas, hoje acontece o inverso. Os hotéis são centros de pesquisa de ponta no campo da habitabilidade e de suas inovações em termos de arquitetura externa e interna, mobiliário, disposição dos móveis e dos objetos para conforto do usuário. Busca-se o aproveitamento das condições paisa-



gísticas que o terreno oferece, estudam-se as condições de insolação etc. e suas repercussões e influências no comércio e na habitação.

Por essa razão, o primeiro grande desafio do setor hoteleiro é uma progressiva profissionalização do conjunto de serviços que abriga. É certo que o maior profissionalismo dos serviços das cadeias internacionais aos poucos contaminará e, certamente, quebrará o conservadorismo de empresas familiares, assim como as experiências mais bem-sucedidas dos hotéis familiares irão gerar inovações na gestão dos hotéis de cadeias.

No entanto, cabe lembrar que a profissionalização, em hotelaria, implica a especificidade de lidar com pessoas. Isso, por si só, não constitui novidade. O que vamos dizer, em seguida, aplica-se, assim, a todo e qualquer ofício cujo foco seja o de trabalhar com pessoas, principalmente o comércio e os serviços em geral. Mas há uma característica singular na hotelaria. Esta se refere à promessa de vender uma “experiência de felicidade”, algo intangível, que ultrapassa a arquitetura, o imobiliário e o luxo.

Mesmo com os 91,8% de hotelaria independente existentes no país, nota-se que a formação dos profissionais desses estabelecimentos privilegia aspectos encontrados na hotelaria de cadeias, especialmente as internacionais – que representam apenas 4% da oferta total no Brasil.

A casa e o hotel. A matriz de qualquer serviço humano que implique receber pessoas é a hospitalidade doméstica. Daí que receber, em qualquer circunstância, será sempre cumprir um ritual teatral, mesmo quando se quer passar por informal. Há frases rituais: “Faça de conta que a casa é sua”, diz o anfitrião; “Que gentil! Não precisava ter pensado nisso”, diz a anfitriã ao receber o vaso de flores; “Da próxima vez será lá em casa”, diz o hóspede

ao se retirar. Há distâncias físicas a serem respeitadas, ruídos e cheiros a serem evitados, um protocolo para se ir ao banheiro, uma marcação, repita-se, teatral. Essas são leis não-escritas. Dependendo da quantidade e da qualidade da infração, a hospitalidade se transforma no seu reverso – hospitalidade e hostilidade são palavras de mesma raiz e origem. A hostilidade é, assim, a ruptura do vínculo que a hospitalidade sedimenta.

Nada disso desaparece, inteiramente, quando a operação é comercial, sobretudo no caso de um hotel. Pessoas, mesmo protegidas pelos crachás de hoteleiro e cliente, não deixam de ser pessoas e de se converter em anfitrião (o dono do lugar) e hóspede (o estranho) e a continuar tendo como referência o ritual de receber das casas. Hoje já se aceita que a engenharia de gestão do hotel é tentar, de alguma forma, articular um jeito de ser profissional (objetivo, assertivo) e outro hospitaleiro (saber jogar conversa fora, esticar uma conversa, até mesmo, às vezes, deixar que a intimidade avance).

Como tudo acontece intuitivamente, os resultados dessa articulação são os mais variáveis. Podem traduzir-se em uma atitude que chamaríamos de pré-profissional, servil, algo que remete às raízes históricas dos *métiers* ligados à hotelaria, todos surgidos a partir de atividades que poderíamos chamar de servis. Podem traduzir-se, também, em uma atitude antiprofissional, quando esse calor humano, essa vontade de satisfazer o hóspede, traduz-se, perversamente, em negócios clandestinos. Mas há, felizmente, exemplos cada vez

mais significativos de profissionais que conseguem uma espécie de sobreprofissionalização, uma articulação de negócio e calor humano, que os ingleses vêm chamando de hospitabilidade.

O desafio da hospitabilidade. Hospitabilidade é mais do que ser hospitaleiro. Pois há clientes que não querem hospitalidade. Ao contrário, querem o anonimato – as cha-

ves, os recados, a roupa, tudo no horário e ponto final. O que fazer, então? A hospitalidade compreende, assim, um vasto arco de posturas que o hoteleiro deve adotar diante de clientes que querem, exclusivamente, o serviço hoteleiro indispensável – e, nesse sentido, o desafio é a oferta de um bom serviço de recepção e hospedagem – e daqueles que buscam a “experiência” – e nesse caso, o calor humano, o verdadeiro, é a pedra de toque do serviço.

Ao observar as diversas ações que compõem o cotidiano da prestação de serviços hoteleiros, percebe-se que nenhum hotel terá êxito caso atue exclusivamente com pessoas focadas em resultados financeiros. Algumas indagações: camareiras, garçons e brigadas de manutenção seriam melhores com características de hospitalidade privada? Recepcionistas, *guest relations*, coordenadores de eventos e recreadores precisam de “hospitalidade”? Não seriam as equipes de controladoria e auditoria que realmente deveriam apresentar qualidades de gestão profissional? Os gerentes, especialmente o gerente geral, seriam mais eficientes e melhores hoteleiros se tivessem equilíbrio entre gestão profissional e gestão de experiências em hospitalidade?

Em busca de formação. Se a responsabilidade recai sobre as pessoas, há que se pensar, adicionalmente, nos sistemas de formação de pessoal para a hotelaria. Um dos subprodutos decorrentes do crescimento da oferta hoteleira no país foram os diversos tipos de cursos de formação – técnicos, graduações, cursos sequenciais, MBAs e cursos de extensão – já que, tradicionalmente, ao ser um setor de “gente que lida com gente”, é considerado um setor de potencial oferta de postos de trabalho.

Mesmo com esses cursos, a necessidade de aprimorar a mão-de-obra permanece. Resta saber se as escolhas que estão sendo feitas são as mais acertadas. Com 91,8% de hotelaria independente, e apesar da tendência de que se agrupem de alguma forma para estarem inseridos em cenários mais globais, nota-se que a formação privilegia aspectos encontrados na hotelaria de cadeias, especialmente as internacionais (4% da oferta total). As estruturas analisadas – organogramas, ciclos de serviço – são complexas, muitas vezes importadas de literatura de outros países, nem sempre coinciden-



tes com aquelas encontradas na hotelaria familiar brasileira. Por essa razão, os desafios da formação resumem-se à necessidade de um equilíbrio dinâmico entre formação técnica e capacidade de hospitalidade.

Finalizamos este artigo com uma síntese dos dois principais desafios aqui apresentados. De um lado, os gestores de hotéis devem perseguir a meta de uma profissionalização contínua do setor, haja vista a origem familiar desse negócio no país. Isso envolve pesquisa de habitabilidade e da sintonia do indivíduo com o espaço, o que resultará em melhorias contínuas no plano da arquitetura, do mobiliário e da logística. Entretanto, esses mesmos gestores devem cuidar para desenvolver em seu pessoal, e na cultura geral do hotel, a consciência sobre o papel que lhes cabe como anfitriões que acolhem o indivíduo em terra estranha. Fidelização, segmentação, gestão da experiência e marketing experiencial são os construtos da ciência da gestão para tentar expressar essa necessidade e essa tendência.

Elizabeth Kyoko Wada

Doutora em Ciências da Comunicação pela ECA/USP.
Profa. do Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi e Diretora de Vendas e Marketing para América do Sul – Sol Meliá Hotels & Resorts
E-mail: ewada@anhembi.br

Luiz Octávio de Lima Camargo

Doutor em Ciências da Educação pela Univ. Sorbonne Paris 5
Coordenador do Núcleo de Pesquisa em Turismo e Hotelaria do Centro Universitário Senac
E-mail: luiz.lcamargo@sp.senac.br

Internet das coisas

No final dos anos de 1980, o filósofo Pierre Lévy, denomina de “ecologia cognitiva” a articulação de “coletividades pensantes homens-coisas”. Recentemente, essa idéia deixou o campo da especulação filosófica para inspirar um relatório preparado para o World Summit on the Information Society, relatório que ganhou o sugestivo nome de “Internet das Coisas”. Mas o que, afinal, significa essa expressão?

A idéia por trás da Internet das coisas nasce de uma nova dimensão de conexão propiciada pela Internet – além de possibilitar a comunicação a qualquer tempo e em qualquer lugar, agora também considera a comunicação de qualquer coisa. Além dos conhecidos B2B, B2C, G2C (governo-cidadão) e C2C (cliente-cliente), incorporam-se ao jargão internetês do momento novas siglas, como H2T (humano-coisa) e T2T (coisa-coisa).

Em uma ponderação rápida, o leitor talvez conclua que se trata aqui de mais nomes e siglas e complicação desnecessária. No entanto, gostaríamos de argumentar que o rótulo tem encontrado substância na vida real. Vejamos um exemplo: considere hábitos cotidianos de um indivíduo moderno típico, como, por exemplo, na escola, na empresa e mesmo na vida privada. O que se observa? Que esses e outros hábitos estão fortemente integrados a esse novo conceito de Internet das coisas.

Outro exemplo: considere o uso também

crecente de etiquetas inteligentes (RFID – *radio-frequency identification*) em grandes armazéns e lojas de varejo, conectando objetos a redes de computadores (T2T). Acrescente a isso a evolução das tecnologias de sensores e nanotecnologias que, quando associadas, contribuem para o aparecimento de um crescente número de objetos inteligentes. Vão de geladeiras que preparam listas de compras a veículos que ajudam seus motoristas a localizar caminhos via comunicação com GPS.

Apesar de isso tudo se parecer com mais uma fachada futurista, o fato é que tais exemplos estão a ampliar-se. Para citar outros: *chips* subcutâneos são instalados nos frequentadores do Baja Beach Club, em Barcelona e Roterdã. Há quem defenda que logo mais será possível “buscar” pessoas no Google, descobrindo se seus filhos estão na escola ou na casa de algum amigo. Sem considerar, por fim, que o número atual de 1 bilhão de internautas vai aumentar.

No entanto, mesmo que a tendência seja favorável à generalização da Internet das coisas, nem tudo são flores. Na prática, há ainda muitas questões de padronização de protocolos de comunicação e intensa discussão sobre aspectos de privacidade e outras polêmicas sociotécnicas. Adicionalmente se discutem também riscos ambientais e biomédicos potencialmente envolvidos com essa nova sociedade de humanos e coisas interligados. Ao que parece, o cuidado está começando bem cedo.



Eduardo H. Diniz
FGV-EAESP

Varejo multicanal

Cresce o número de empresas brasileiras que disponibilizam vários canais para a comercialização de seus produtos e serviços. No varejo, apesar de a prática não ser recente, o uso do comércio eletrônico via Internet vem se apresentando como estratégia para as empresas ampliarem sua inserção no mercado. O artigo discute os desafios da gestão do varejo multicanal e aponta que, se de um lado, ele traz vantagens competitivas, de outro, representa um desafio para as empresas que o adotam.

por **Roseli Morena Porto** FGV-EAESP

Na década de 1990, com o surgimento das empresas atuando exclusivamente na Internet, previa-se que as lojas físicas iriam desaparecer. Entretanto, observamos um movimento inverso: a adoção, também por empresas de varejo tradicional, do canal eletrônico. Essas empresas parecem ter descoberto, mais recentemente, a existência de

sinergias entre os canais físico e virtual. A princípio, a adoção da *Web* como estratégia de venda ocorreu sem que essas empresas soubessem claramente as razões, exceto o desejo de estar preparadas caso o negócio vingasse. Com o estouro da bolha das ponto.com no final dessa mesma década, no entanto, muitas empresas pura-

mente virtuais desapareceram, ao passo que as tradicionais não só continuaram, mas também intensificaram o uso da rede.

No início, a entrada dos varejistas no multicanal ocorreu de várias formas: comercialização via *site* independente (Livraria Cultura, Saraiva), em alianças com varejistas puramente virtuais (Toy's R Us com a Amazon), aluguel de espaço em provedores de acesso e conteúdo (IG, MSN, UOL) e adesão a programas de visibilidade em agregadores de lojas, os chamados *shopping centers* virtuais (ShopFácil). Os varejistas de "cimento-e-tijolo" começaram assim uma luta contra os que atuavam somente na Internet, adotando inovadoras estratégias de varejo multicanal a fim de atingir os consumidores tanto por meios físicos como eletrônicos em múltiplas rotas de compra. Esse processo teve como consequência a consolidação do varejo multicanal como nova estratégia competitiva para as empresas varejistas.

Os varejistas que conseguem sincronizar a experiência de compra entre os canais, harmonizando produtos, preços e serviços, conseguem maior participação de mercado, recuperando o espaço perdido para os *Internet pure players*.

Varejo multicanal pode ser definido como a oportunidade, dada ao consumidor, de obter o mesmo produto, de um mesmo varejista, por meio de múltiplos canais de compra. Assim, além dos vários formatos de loja (especializada, supermercado, hipermercado), alguns autores chegam a identificar até dez tipos de canais (venda porta a porta, televendas, quiosques, TV *Home Shopping*, TV interativa etc.), embora a maior parte dos estudos esteja focada basicamente em loja física, *website* comercial na Internet e catálogo impresso, respectivamente *brick*, *click* e *print*.

No Brasil, devido à inflação, o formato de catálogo não se desenvolveu. A rápida alteração de preços deixava o desatualizado logo que era distribuído. Esse fato ajuda a explicar, em parte, a resistência do consumidor brasileiro em compras inteiramente virtuais. A falta de infra-estrutura logística para a entrega, bem como meios de pagamento pouco desenvolvidos que dificultam o processamento e a confirmação do pedido antes da entrega do produto, também agravaram o quadro. Como consequência, o varejo multicanal no Brasil limita-se à loja física e a um *site* comercial na Internet.

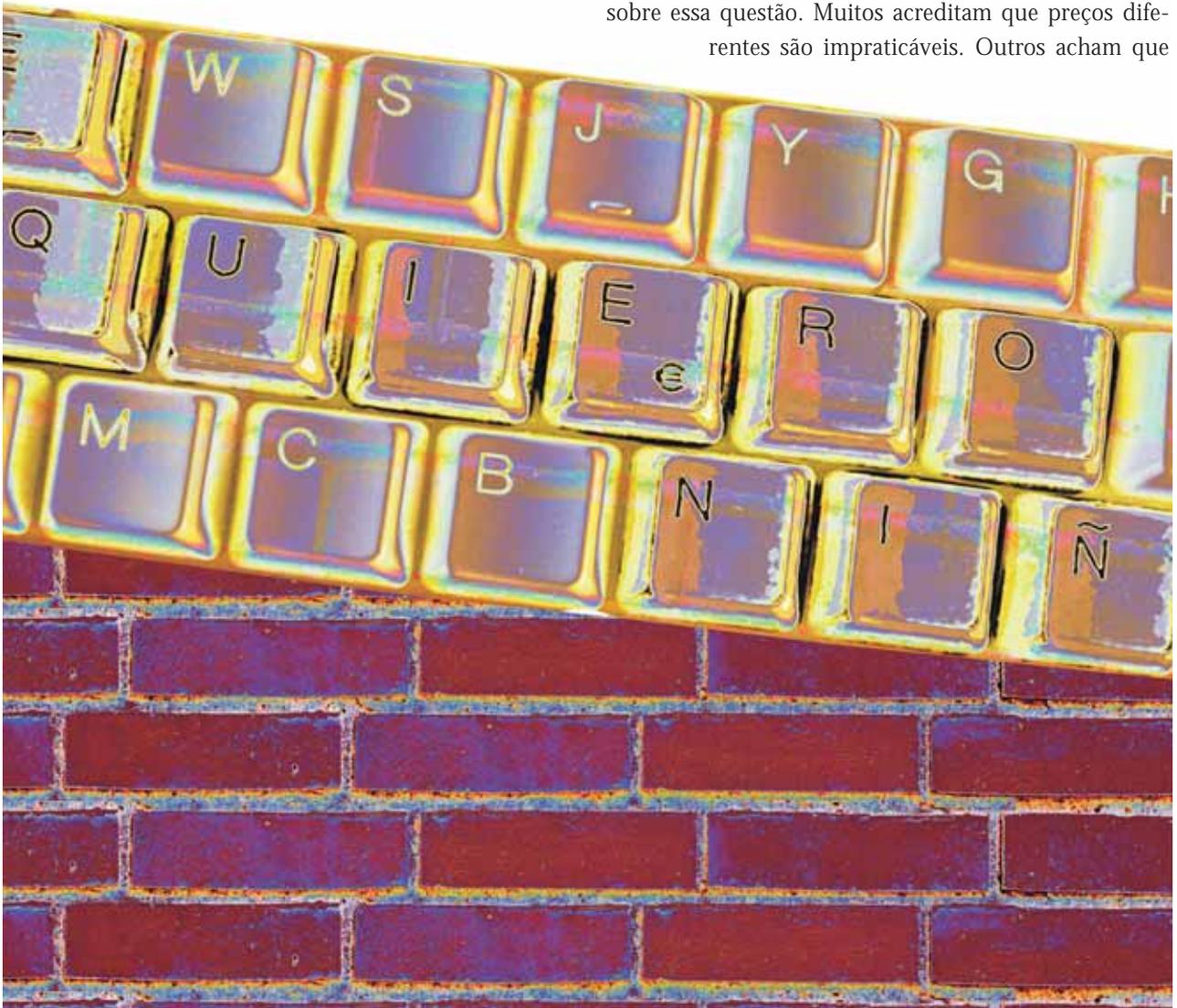
Integração entre canais. O relacionamento entre a loja física e a loja virtual é estreito. Pesquisas têm constatado que a primeira tem o efeito de aumentar as vendas na segunda. Com isso, redes de lojas já constituídas têm grande vantagem competitiva, pois já são referência para o consumidor, que, em consequência, se sente mais confiante para comprar no respectivo *site*. Isso ocorre porque, para o consumidor, independentemente do meio, a transação está sendo realizada com uma "empresa real". A vantagem da compra pelo *site* envolve facilidades na pesquisa de preços e de acesso a informações sobre o produto.

Adicionalmente, a integração dos canais afeta positivamente a lealdade à marca e o *lifetime value* do cliente. Segundo pesquisas da Forrester Research, os varejistas que conseguem sincronizar a experiência de compra entre os canais, harmonizando produtos, preços e serviços, conseguem maior participação de mercado, recuperando o espaço perdido para os *Internet pure players*. De forma análoga, pesquisa realizada pela consultoria BCG – Boston Consulting Group – com consumidores de seis países europeus confirma a existência de sinergias entre os canais *on-line* e *off-line* dos respondentes que usam a Internet como fonte de pesquisa. Assim, 85% compram no mundo físico os produtos e marcas identificados nos respectivos *sites* e 35% compram nas lojas do varejista cujo *site* foi pesquisado.

Na prática, porém, a integração de canais não é tarefa simples. Além do desafio de operar centrais de atendimento e *websites* 24 horas por dia, sete dias por semana, a complexidade da infra-estrutura de sistemas e de tomada de decisão aumenta muito em um ambiente multicanal. Questões como preço de mercadorias, logística de entrega de produtos e opções de ofertas são alguns exemplos dos desafios com os quais as empresas que adotam múltiplos canais devem lidar a fim de aproveitar a sinergia entre os canais. Vejamos, a seguir, como as empresas podem lidar com esses desafios.

Política preço. De acordo com pesquisa do BCG, preços menores são o maior incentivo para os compradores *on-line* aumentarem suas compras. Além disso, o varejo virtual possui o efeito de aumentar a concorrência devido à facilidade que o consumidor tem em fazer pesquisa para comparação de preços, principalmente com a utilização de *sites* de busca. Pesquisas indicam que, se o frete for gratuito, os consumidores também compram mais.

Obviamente, a questão que pode ser levantada aqui é como estimular a compra *on-line* por meio de redução de preços se, ao mesmo tempo, é preciso garantir rentabilidade. As empresas deveriam praticar preços diferentes na loja física e na loja virtual? Não existe consenso sobre essa questão. Muitos acreditam que preços diferentes são impraticáveis. Outros acham que



preços iguais são irrealistas, pois os clientes *off-line* devem, inevitavelmente, pagar mais pela satisfação da experiência de compra na loja.

O fato é que os clientes esperam preços competitivos. Para eles, não importa em qual *website* compram, seja este um *Internet pure player* ou um canal *on-line* que é parte integrante de uma operação mais ampla de multicanal de uma rede física. Na prática, observa-se que as empresas freqüentemente colocam preços menores na Internet, “compensando-os” nos canais convencionais. O problema surge quando, e se, o cliente leva à loja as informações impressas contidas no *site*. Para evitar esse tipo de constrangimento, a loja deve informar claramente ao cliente sobre os distintos preços que pratica.

Sortimento de produtos. As decisões de política de produtos estão relacionadas com o sortimento e o tipo de produto. Qual deve ser o sortimento dos produtos no catálogo, na loja e na Internet? Quais os tipos de produtos que mais interessam aos internautas?

As redes de lojas já constituídas têm grande vantagem competitiva, pois já são referência para o consumidor, que, em consequência, se sente mais confiante para comprar no respectivo *site*.

Dependendo do tamanho do segmento de potenciais compradores *on-line* para diferentes categorias de produtos, as empresas podem facilitar o acesso do consumidor para algumas mercadorias e dificultar para outras. Alguns varejistas de catálogo de roupas, por exemplo, optam por fornecer uma seleção limitada de mercadorias em seus catálogos na *Web*, quando comparada à loja física, ao passo que outros têm o mesmo sortimento em ambos os casos. Apesar de essa limitação de produtos ser uma forma prudente de testar o interesse do consumidor, uma vez que ele se sinta confiante no ambiente *on-line*, ele certamente apreciará ter, no catálogo *Web*, as mesmas opções

de escolha disponíveis no catálogo impresso e na loja.

Todavia, os clientes podem ficar frustrados com a diferença no sortimento dos produtos ofertados nos canais. Mesmo assim pode haver razões comerciais justificáveis para as empresas manterem a limitação. Entre elas, podemos citar os custos de entrega e o risco de o cliente escolher produtos de forma incorreta, o que levaria a taxas de devolução eventualmente muito altas. Nesse caso, uma sugestão seria que as empresas iniciassem com produtos de alto giro, primeiro focando na profundidade de sua principal categoria de produtos, para depois ampliá-la por meio da adição de produtos complementares. Finalmente, depois de conseguirem massa crítica, devem introduzir categorias e serviços diferenciados, tanto *on-line* como *off-line*, que tanto podem ser posicionados como claramente diferentes.

Integração de informações. A experiência de grandes empresas bem-sucedidas, como a maior rede varejista francesa de venda por catálogo, La Redoute, mostra que elas utilizavam a estrutura de suas lojas para promover o catálogo. Nestas, o catálogo estava disponível para consulta logo na entrada com um sortimento muito maior. O cliente podia fazer o pedido na loja optando por retirá-lo lá mesmo ou então recebê-lo em casa. Pedindo por telefone, poderia escolher em qual loja retirar a mercadoria ou receber em domicílio. Essa prática foi mantida com a implantação de seu *site* transacional.

Para isso ser possível, é necessário que a base de dados do cliente e seu histórico de relacionamento sejam centralizados. Além disso, as informações dos clientes devem transitar de forma eficaz entre o canal em que a transação foi realizada e o canal em que será entregue a mercadoria. No varejo bancário isso já é uma realidade, pois ali se consegue identificar e consolidar, no extrato da conta corrente e para os vários canais (central de atendimento, *Internet banking*), se o cliente efetuou saque na agência, em um quiosque ou se fez uma compra com cartão de débito.

A decisão de integrar as operações deve ser tomada com base na solidez da infra-estrutura de distribuição e

do sistema de informações já existentes, e na possibilidade de sua migração para o ambiente de Internet. Operações integradas promovem redução de custos, além de vantagem competitiva em relação aos concorrentes que atuam somente na Internet. Já as operações separadas deixam a empresa livre para criar o estado-da-arte, sistemas customizados sem as imperfeições dos antigos sistemas e desenvolver uma distribuição sofisticada e específica para a Internet, capaz de proporcionar uma melhor experiência de compra ao cliente.

Desse modo, em vez de focar em uma decisão de tipo “uma ou outra”, os varejistas devem se interrogar: qual o grau de integração que mais faz sentido para a empresa? A decisão de integração-separação não deve ser uma escolha binária, pois existem infinitas combinações de integração para que as empresas personalizem suas estratégias nos dois ambientes, físico e virtual, de acordo com seu próprio mercado e situação concorrencial, aumentando, significativamente, a probabilidade de sucesso no *e-business*.

Atendimento e distribuição. Se não for implantada adequadamente, a estratégia de multicanal pode ter um efeito colateral muito prejudicial: a geração de conflitos internos. Um bom exemplo é o comportamento dos vendedores da loja em relação ao novo canal. Se eles sentirem que este último é uma ameaça, com certeza eles o boicotarão. Como forma de evitar essa resistência, já é comum as empresas repassarem parte do resultado da venda no *site* para a força de vendas.

Mesmo assim, uma questão espinhosa permanece: os vendedores estão preparados para atender os clientes que encontraram um preço menor no *site* e querem finalizar a transação na loja? Eles têm autonomia para aplicar o preço do *site*? Outro aspecto importante é que o multicanal exige um aprimoramento das habilidades dos próprios vendedores, pois ele facilita o acesso às informações do produto, de modo que o consumidor chega mais informado à loja. É por essa razão que a empresa deve nivelar o conhecimento entre o *site* e a loja, estimulando, por exemplo, que sua força de vendas também utilize o *site* para consulta.

As empresas podem também facilitar ou dificultar o

acesso dos clientes aos tipos e quantidade de informações disponibilizadas no *Website*, em comparação aos canais convencionais, com o objetivo de refinar a segmentação de consumidores. Os *sites* de livrarias, por exemplo, são ricos em informações como resenhas de livros, lista dos mais vendidos, sugestões de leitura, biografia e detalhamento da obra do autor, opinião de leitores etc.

Por fim, as empresas devem dar muita atenção aos aspectos relacionados à entrega do produto. Os consumidores punem os varejistas tradicionais que falham na operação *on-line*. Pesquisa do BCG identificou que, dos compradores que tiveram problemas em compras *on-line*, 35% pararam de usar o *website* para pesquisar, 32% deixaram de comprar e 6% não compraram mais na loja do varejista que falhou na Internet.

As evidências demonstram que o mercado multicanal é uma tendência que veio para ficar. No Brasil, como a experiência das empresas nesse mercado ainda é recente, importantes desafios permanecem em aberto, sobretudo referente à gestão de uma estratégia dupla. É preciso cuidar, como procuramos demonstrar neste artigo, para que ambas se potencializem mutuamente. O fato é agravado porque o cliente de um canal múltiplo é o mesmo cliente, muitas vezes atendido simultaneamente pelos dois meios de relacionamento. Por essa razão, é de se esperar grande investimento nesse campo nos próximos anos, além do desenvolvimento de modelos complexos de gerenciamento focados na busca de ganhos recíprocos entre os vários canais utilizados. É também possível imaginar que muitas empresas consolidadas entrem para o mundo virtual, maximizando assim o valor de suas marcas em mercados de consumidores cada vez mais informados e exigentes.

Roseli Morena Porto

Profa. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP

Pesquisadora do GVcev – Centro de Excelência em Varejo

E-mail: roseliporto@fgvsp.br

Varejo virtual

O volume de operações registrado recentemente no âmbito do comércio eletrônico atesta que a Internet ainda não chegou às suas últimas fronteiras. Vencidas as barreiras tecnológicas que ainda restam e os hábitos de consumo associados a canais físicos, as perspectivas são notoriamente promissoras. E essa constatação vale tanto para o mundo como para o Brasil. Faz-se aqui um balanço geral desse mercado e apontam-se os novos desafios que as empresas varejistas, que pretendem ampliar suas estratégias no mundo eletrônico, devem obrigatoriamente superar para manterem-se no páreo.

por **Tânia M. Vidigal Limeira** FGV-EAESP

Com a rápida difusão da Internet, desde 1995, quando a rede mundial de computadores passou a ser utilizada além dos meios acadêmicos para fins comerciais e de entretenimento, as empresas varejistas vêm aumentando seus investimentos em lojas virtuais, vendo nesse formato nova estratégia para expansão de seus negócios. O sucesso, no

entanto, exige a superação de novos desafios, decorrentes de rupturas nos processos de negócios provocados por essa tecnologia. Entre esses desafios está a compreensão do comportamento do internauta e as formas de ação da concorrência virtual, bem como a adoção de estratégias e táticas baseadas em criatividade, flexibilidade e agilidade.

Comércio eletrônico. O comércio eletrônico, ou *e-commerce*, expandiu-se exponencialmente nos últimos cinco anos e deve continuar a fazê-lo. Pesquisa da Forrester Research estima que esse setor tenha gerado uma receita total de US\$ 6,7 trilhões, em 2004, representando 8,6% do comércio de produtos e serviços no mundo. O maior segmento é o de negócios entre empresas, ou *business-to-business* (B2B), que representa cerca de 90% do total das receitas, com um volume de US\$ 6,1 trilhões em 2004. Mas o segmento varejista de vendas ao consumidor final,



ou *business-to-consumer* (B2C), também alcançou, no mesmo período, a expressiva marca de US\$ 269 bilhões em vendas no mundo, sem incluir as vendas de passagens aéreas e reservas de hotéis.

Um exemplo de varejista virtual bem-sucedido é a eBay.com, fundada em 1995, que oferece uma infraestrutura para que os consumidores e as empresas realizem trocas por meio de leilões *on-line*. Em 2004, essa empresa possuía cerca de 51 milhões de usuários ativos. Também a Amazon, que iniciou suas operações em 1995, foi uma das primeiras varejistas virtuais norte-americanas, comercializando inicialmente livros e CDs de música. Em 2004, a empresa já possuía 49 milhões de clientes ativos e registrou US\$ 588 milhões em lucro sobre US\$ 6,9 bilhões em receita.

Cerca de 627 milhões de pessoas no mundo são compradores ativos de lojas virtuais na Internet, segundo a ACNielsen. Os itens mais comprados são livros (34% do total das vendas), seguidos de vídeos/DVDs/jogos (22%), passagens aéreas (21%) e roupas/acessórios/calçados (20%). Na América Latina, equipamentos eletrônicos (30%), como máquinas fotográficas etc., são os favoritos, bem como os livros (31%).

Mercado brasileiro. Em 1996, surgiu um dos primeiros varejistas virtuais do país – a Booknet –, comercializando 120 mil títulos de livros brasileiros e mais de 4 milhões de títulos estrangeiros, além de CDs e vídeos. Em 1999, foi adquirida pela empresa virtual Submarino.com. Em 2000, surge a Americanas.com, *website* da rede varejista de mesmo nome. Essas duas empresas são hoje as maiores varejistas virtuais brasileiras e faturaram um total de R\$ 795 milhões em 2004.

O comércio eletrônico B2C no Brasil teve um crescimento constante e acelerado nos últimos três anos. De acordo com a Camara-e.net (Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico), o volume de transações *on-line* de au-

tomáveis, turismo e bens de consumo (incluindo as lojas e os leilões virtuais) atingiu, em 2005, R\$ 9,9 bilhões, valor 32% maior do que o movimentado em 2004 (R\$ 7,5 bilhões), o que corresponde a 3,43% do varejo total no país.

A venda de automóveis representou 52% do total das transações *on-line*, atingindo um total de R\$ 5,14 bilhões, com aumento de 20,5% em relação a 2004. As montadoras e revendedoras de veículos foram responsáveis por 52% desse total. Já o segmento de turismo (venda de passagens aéreas) cresceu 62,6%, atingindo um total de R\$ 1,87 bilhões. As vendas de bens de consumo movimentaram, em 2005, R\$ 2,88 bilhões, com os DVDs sendo a categoria de produtos mais comercializada. O valor do *ticket* médio nas compras *on-line* cresceu para R\$ 321,00 em 2005.

Cerca de 3,5 milhões de internautas brasileiros declararam ter realizado compras *on-line* no primeiro semestre de 2005, representando 11% dos 32 milhões de usuários que acessam a Internet em casa e nas empresas, segundo pesquisa do Ibope.

As perspectivas para o varejo virtual no Brasil são bastante positivas, em decorrência da rápida difusão de novas tecnologias, como a banda larga e a telefonia celular, bem como das iniciativas do governo, como os telecentros e o programa PC Conectado, que visam reduzir a exclusão digital da maioria da população. O potencial do comércio eletrônico brasileiro pode ser medido pelo número de pessoas que usam *Internet banking* no país: 12 milhões, número quatro vezes maior do que aqueles que compram eletronicamente.

Modelos de negócio. O sucesso do varejo virtual depende de diversos fatores, sendo o primeiro deles a clara definição do modelo de negócios. Em geral, os modelos de negócios de uma loja virtual são de três tipos.

O primeiro baseia-se em uma loja puramente virtual. Nesse caso, a empresa realiza vendas direta e exclusiva-

mente pela Internet para seus clientes, oferecendo produtos, serviços e informações, não possuindo lojas físicas. O segundo modelo é o das lojas participantes de *shopping* ou leilão virtual, que têm o mérito de reunir diversas lojas em um único endereço na Internet. Por fim, o terceiro modelo é o de loja virtual de empresas varejistas, fabricantes de produtos, empresa de venda direta, prestadoras de serviços ou de atacadistas. Esse é um modelo de negócios de empresas que adotam a estratégia multicanal, sendo a Internet uma das alternativas de vendas de seus produtos e serviços.

A concorrência na Internet é mais intensa do que nas redes de varejo físico. Além de competirem com essas últimas, os varejistas virtuais têm de lidar com os novos comportamentos dos consumidores e as novas formas de competir em decorrência das características do ambiente virtual.

O primeiro modelo, de loja puramente virtual, tem como exemplo mais notório e bem-sucedido o *site* Submarino. Esse tipo de negócio é o mais arriscado, pois exige grandes investimentos na montagem de infra-estrutura tecnológica, comercial e de logística, bem como na construção de imagem de marca confiável. Além disso, sofre forte concorrência dos varejistas tradicionais, que têm marcas bastante conhecidas, experiência de mercado e lojas virtuais integradas em uma estratégia de multicanal. Para sobreviverem, as lojas puramente virtuais têm procurado oferecer preços vantajosos, promoções, bom serviço aos clientes, prazos de entrega adequados e sistemas de pagamento confiáveis.

O Submarino é o único, entre os grandes varejistas virtuais brasileiros, que não têm uma rede de lojas físicas. Porém, sua infra-estrutura equivale a dos grandes varejistas tradicionais: possui 1,2 milhões de clientes ativos, mais

de 700.000 itens comercializados em 20 categorias de produtos, cerca de 950 fornecedores e 450 funcionários que trabalham em um depósito com 8 mil metros quadrados, com estoque que equivale a 35 dias de faturamento. A Submarino obteve seu primeiro lucro em seu quinto ano de operação, em 2004.

O segundo modelo de loja virtual é a que participa de um *shopping* virtual, que vem a ser um *site* que oferece a diversos varejistas a possibilidade de realizar vendas *on-line* sem que precisem realizar investimentos significativos em infra-estrutura tecnológica e construção de um *site*. Essa é a opção preferida de pequenos e médios varejistas, que pagam uma comissão sobre vendas para obter espaço no *site* e divulgar seus produtos. Como exemplo desse modelo de negócios está o *site* ShopFácil, do Bradesco. Recentemente, as Casas Bahia iniciaram vendas *on-line* a partir de parceria com o ShopFácil.

Outra opção para que o varejista realize vendas *on-line* é por meio de *sites* de leilões virtuais, como o Mercado Livre, que atua como ponto de encontro entre pessoas físicas e empresas que desejam comprar ou vender produtos e serviços. Nesses casos, os varejistas anunciam seus produtos e recebem ofertas dos compradores, pagando uma taxa ao *site* de leilão.

As perspectivas para o varejo virtual no Brasil são bastante positivas, em decorrência da rápida difusão de novas tecnologias, como a banda larga e a telefonia celular, bem como das iniciativas do governo.

O terceiro modelo é o que se tornou a opção predominante de médias e grandes empresas, sejam fabricantes, distribuidores ou varejistas, que realizam suas vendas por canais tradicionais, como vendedores e lojas físicas. A estratégia, nesse caso, é a de multicanal, que integra as atividades de comercialização, logística e comunicação visando explorar sinergias e otimizar ganhos de escala dos diversos canais físicos e eletrônicos.

Economia da informação. Os varejistas virtuais enfrentam muitos desafios, decorrentes da complexidade do processo de estruturar um novo modelo de negócios baseado em uma nova tecnologia, ainda bastante desconhecida por parte da população e do meio empresarial.

Sobre esse tema, Tapscott afirma em seu livro *A economia digital* que, desde o final do século XX, o mundo presencia o nascimento de uma nova era em que não predominam máquinas inteligentes, mas indivíduos que, fazendo uso de redes, podem combinar inteligência, conhecimento e criatividade para criar riqueza e desenvolvimento social.

Na chamada velha economia, o fluxo da informação era físico, ou seja, o meio de circulação da informação se baseava em pessoas ou objetos físicos como dinheiro, cheque, livros, revistas, relatórios, cartas, discos, partituras, faturas, notas fiscais etc. Na nova economia, a informação separa-se do seu meio físico de transporte e rompe o modo tradicional de comunicação e de formação da cadeia de valor. Assim, a comunicação pode ser rica e de alta cobertura, simultaneamente.

E qual o impacto das novas tecnologias de informação e comunicação nos processos de negócios? Tapscott afirma que a informação define a relação entre as partes da cadeia de valor, sendo a base da vantagem competitiva. Essas novas tecnologias vão alterar as relações vigentes porque quebram o poder baseado apenas na exclusividade de acesso e de domínio da informação. Esse impacto será maior nos setores em que a informação tem alta participação na estrutura de custo, ou o produto tem grande conteúdo de informação ou, ainda, quando o processo de distribuição tem grande participação no custo total do produto ou serviço. Portanto, as atividades, produtos e serviços, cujo único valor agregado é a informação, perdem vantagem competitiva.

Como exemplo, tome-se uma empresa varejista que precisa agregar outros valores para sua cadeia produtiva, além do processamento de informações em meios físicos (notas fiscais, pedidos de compra, catálogos de produtos

etc.). Se não o fizer, sofrerá o impacto de um processo de desintermediação, quando seus fornecedores passarem a atender os clientes diretamente, eliminando os serviços dos canais tradicionais de vendas (vendedores e varejistas).

Adicionalmente, quando a informação torna-se digital e em rede, as tradicionais barreiras à entrada de novos concorrentes são eliminadas e nenhuma indústria está protegida. A concorrência pode surgir de qualquer parte. Como exemplo, os bancos norte-americanos se opuseram à compra do *software* de gestão de finanças pessoais Intuit pela Microsoft por temerem que esta se tornaria um banco, na medida em que o *software* possibilitaria que as pessoas e empresas pagassem suas contas e efetuassem investimentos eletronicamente.

Concorrência real. Os varejistas virtuais reconhecem que a concorrência na Internet é mais intensa do que nas redes de varejo físico. Além de competirem com essas últimas, presentes há mais tempo no mercado, com maior experiência e imagem de marca consolidada, os varejistas virtuais têm de lidar com os novos comportamentos dos consumidores e as novas formas de competir em decorrência das características do ambiente virtual.

Como exemplo, as trocas comerciais podem ocorrer não apenas entre clientes e varejistas, bem como entre os próprios clientes, que podem trocar informações, realizar negociações e efetivar a compra ou venda de produtos entre si sem a intermediação dos varejistas. Como exemplo, os *sites* de leilões virtuais possibilitam facilmente as transações comerciais entre clientes.

Os clientes também buscam na *Web* diversas fontes de informação para avaliar produtos e varejistas. Como exemplo, pode-se fazer uma pesquisa de preços em *sites* que prestam esse serviço, como o Bondfaro e o Buscapé. Além de menores preços, os clientes buscam promoções ocasionais realizadas pelos varejistas e divulgadas na *Web*.

Os *sites* concorrentes também podem reagir rapidamente a qualquer ação promocional ou de marketing dos varejistas virtuais, já que podem monitorar as ações dos diversos concorrentes de modo rápido e com baixo custo. Ou seja, no ambiente da *Web*, os varejistas participantes ficam mais expostos e, conseqüentemente, mais vulneráveis, visto que têm maior dificuldade de sustentar estraté-

gias e táticas diferenciadoras. Esse cenário requer novas estratégias, maior flexibilidade, agilidade e criatividade para reagir às ações da concorrência e às ações oportunísticas dos clientes.

Desafios e estratégias. A dinâmica do novo ambiente da *Web* requer que sejam adotadas novas estratégias para o desenvolvimento de negócios sustentáveis. A seguir, apresentamos, esquematicamente, um sumário das que consideramos mais prementes.

Em primeiro lugar, as empresas devem atrair o público-alvo para o *site*; em seguida, devem gerar confiança e fidelidade do cliente, sobretudo se consideramos que o ambiente virtual representa excelente oportunidade para o cliente trocar de empresa. Em terceiro lugar, é preciso atender as expectativas do cliente quanto a prazo de entrega, preço e qualidade do produto e dos serviços. Em quarto, é preciso coordenar a rede de parceiros que alavancam negócios e colaboram na criação de relacionamento com os clientes. Em quinto, temos a necessidade de gerenciamento de múltiplos relacionamentos, formando e dissolvendo relacionamentos rapidamente. Em sexto, as empresas precisam ter disponibilidade de infraestrutura flexível, robusta e planejada a ponto de estar munida e preparada para crescimento rápido. Por fim, a inovação é certamente uma das principais e prementes estratégias de empresas que pretendem atuar no ramo virtual.

Naturalmente, esse leque de estratégias não se esgota nas sugestões feitas, constituindo apenas meros exemplos de iniciativas adotadas pelos varejistas virtuais que visam à sustentabilidade em seus negócios. O que se verifica, entretanto, é que os modelos de negócios na Internet ainda estão em evolução, sendo experimentados e modificados à medida que os varejistas virtuais implementam suas estratégias na prática e os especialistas acadêmicos pesquisam e refletem sobre essas experiências, tentando identificar as estratégias, processos e práticas de sucesso.

Tânia M. Vidigal Limeira

Profa. do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP
Doutora em Marketing pela FGV-EAESP
Pesquisadora do GVcev – Centro de Excelência em Varejo
E-mail: taniel@fgvsp.br

Personalidades na vitrine

Quando se fala em fator humano na área de gestão de pessoas, os modelos, conceitos e técnicas frequentemente tem como referência a indústria. De fato, a industrialização e seus percalços históricos forneceram a matéria-prima e a maioria absoluta dos sistemas de referência para se pensar a relação entre indivíduo e organização. Temas como alienação, desempenho e perfil funcionário/cargo, entre tantos outros, levam a marca da indústria.

No entanto, o setor de serviços cresceu muito nos últimos tempos e tem chamado a atenção por seu poder de determinar novas relações entre o fator humano e as organizações. E o principal ingrediente por ele acrescentado é o cliente.

A introdução do cliente vem alternando a concepção de “fator humano” e sua gestão, pois exige a engenharia de novos modelos de comportamento no trabalho distintos daqueles em vigor na indústria. Desse modo, o setor de serviços serve de laboratório para novos experimentos em recursos humanos que depois são transplantados para a indústria.

Citarei um exemplo: esse setor gerou a necessidade de um tipo especial de mercado, o da personalidade. Quem trabalha no varejo, por exemplo, diretamente em contato com o cliente, tem frequentemente de desenvolver hábitos de relacionamento que enfatizam habilidades sociais e políticas que literalmente moldam sua própria personalidade. Essa pessoa é interpelada a adquirir hábitos de artista: precisa repre-

sentar diante do cliente, às vezes com máscaras pré-fabricadas e jargões extenuantes, para que, desse empreendimento, resulte um relacionamento agradável e, claro, um desfecho de venda. O vendedor torna-se então parte intrínseca da mercadoria a ser vendida – ou seja, transforma sua personalidade em valor econômico consumível.

No entanto, do ponto de vista da empresa, há riscos nesse relacionamento imediato entre o vendedor e o cliente. Como saber se ele está representando direito? E se, por acaso, o vendedor estiver de “mau humor” e tentar descontar no cliente? É inegável que tais questões levantam problemas de controle e, portanto, de disciplina. A solução não envolve, apenas, pressão sobre salários ou controle rígido de supervisores, tampouco campanhas motivacionais. Muito antes, envolve uma engenharia da autenticidade, da empatia e da “escuta” do cliente.

Por meio dessa engenharia, os gestores de pessoas buscam ajudar as empresas para que consigam fazer o funcionário acreditar que todo seu trabalho, todo seu esforço e “razão de ser” resumem-se ao agrado a uma figura às vezes indecisa e instável chamada de “o cliente”. Trabalha-se menos para a “empresa” do que para o cliente. Não há nenhum problema em colocar uma nova entidade entre a empresa e o funcionário. Mesmo assim, não é demais ficar atento para que não haja nenhum tipo de “mcdonaldização” da gestão de pessoas nas empresas.



Pedro F. Bendassolli
FGV-EAESP

Invisibilidade humana

O fator humano no setor de serviços, no varejo de massas em particular, sofreu mutações ao longo da história. Num primeiro momento, quando se enfatizava a necessidade de um atendimento amigável com o cliente, ele era considerado recurso tangível importante no desfecho da venda. Hoje, quando o setor altera suas premissas a favor do mercado de experiências, ele deve tornar-se invisível para que o acesso à experiência com o produto apareça em primeiro plano para o cliente.

por **Isleide A. Fontenelle** FGV-EAESP

Hoje em dia, o ponto de encontro entre varejo e fator humano é a idéia de “varejo-experiência”. Tal idéia baseia-se na importância de vender uma “experiência” ao cliente, e não apenas uma mercadoria. Isso exige, em contrapartida, um novo tipo de relacionamento com o cliente, o que,

por sua vez, traz novos desafios à gestão das pessoas envolvidas nessa relação.

Mutações no varejo. Do ponto de vista da história do varejo, à primeira vista, esse desafio não parece tão

novo assim. Em seu livro, *O Declínio do Homem Público*, Richard Sennett nos mostra como, desde o surgimento das lojas de departamentos nas principais capitais européias e norte-americanas em meados do século XIX, os comerciantes varejistas já trabalhavam com o “caráter de espetáculo” de suas lojas. Investiram em decorações de vitrines – uma novidade absoluta na época – e revestiram suas mercadorias, produzidas em massa, de significações pessoais que iam além de seus valores utilitários, em busca de evocar lembranças e provocar emoções.

O discurso corrente é de que o varejo do futuro precisará investir nesta que parece ser sua última fronteira: o acesso à experiência.

Outra grande novidade nessa nova forma de comércio foi a implantação do preço fixo: as mercadorias passaram a ter seus preços claramente definidos e os compradores podiam circular livremente, apenas olhando, sem a obrigação de ter que comprar – isso porque a figura do vendedor mudou drasticamente na passagem do antigo mercado central da cidade para essa nova forma de comércio varejista.

É que no antigo mercado os preços do varejo flutuavam e o vendedor era uma espécie de ator, fazendo todo tipo de encenação possível para fazer valer o seu preço. O comprador, por sua vez, também o acompanhava nessa encenação teatral, nesse jogo em que estavam incluídos a pechincha e os rituais de compra e venda que esse tipo de mercado envolvia. Já nas lojas de departamentos, quando o volume de vendas retirou do proprietário a relação direta com o comprador e passou a requerer um número maior de empregados, o preço fixo resolveu o problema, evitando que o funcionário tivesse esse poder de barganha.

Mercado de personalidade. Em meados do século XX, o sociólogo norte-americano C. Wright Mills nos forneceu o quadro desse novo tipo de negócios e de funcionários: se no mundo do pequeno empresário os homens vendiam mercadorias, no comércio varejista da grande empre-

sa, os empregados “vendem, antes de tudo, seus serviços”. Diante disso, diz o autor, tornou-se necessário desenvolver, nesse novo tipo de empregado, a habilidade de “lidar com pessoas”, não mais clientes usuais, conhecidos até mesmo pelo nome, mas uma grande massa de estranhos urbanos, e em nome de um negócio do qual não era o proprietário.

Mills apresenta em seu livro quais as necessidades de treinamento desse novo tipo de empregado para que ele pudesse atender ao desafio do novo comércio, estabelecendo o vínculo entre produção em massa, distribuição

em massa e consumo individual. No rol dessas necessidades, muitas repetidas ainda hoje à exaustão, temos, por exemplo, como definir bem o perfil de um bom vendedor, considerando características essenciais como “capacidade para dar-se bem com as pessoas e cooperar com

os outros, facilidade para abordar pessoas e conversar com elas, e uma aparência agradável”.

Nesse sentido, não é de hoje que se descobriu a importância do fator humano no campo do varejo. Há que se considerar, entretanto, porque esse discurso ressurge agora como algo novo e quais as relações de continuidade e de ruptura do “comércio da experiência”, do qual se fala hoje, com esse tempo histórico de longa duração.

A era do acesso. Quando caminhamos para uma economia virtual, em uma sociedade marcada pela falta de tempo em que as coisas podem ser compradas com o clique de um *mouse*, até que ponto a “velha loja”, de tijolo e cimento, que vende mercadorias concretas, será necessária? Como afirma o antropólogo norte-americano Paco Underhill – apontado pela mídia de negócios como um dos maiores especialistas em varejo do mundo –, o lojista contemporâneo não disputa mais o cliente com a loja vizinha, mas com o trio “tecnologia, lazer e bem-estar”. Trata-se de uma briga pela atenção do consumidor em tempos de TV a cabo, Internet e celular, de um lado, e de saturação das compras de outro.

É nesse contexto que cresce, cada vez mais, o discurso de que uma ida às compras é uma busca pela “experiência em si”, mais do que pelo prazer da aquisição. Logo, o dis-

curso corrente é de que o varejo do futuro precisaria investir nesta que parece ser sua última fronteira: o acesso à experiência. De acordo com o sociólogo italiano Francesco Morace – realizador de uma pesquisa, em vários países europeus, na qual buscou encontrar as relações entre consumo e felicidade –, agora é “a nossa experiência sensorial que define o que é válido. Os produtos e os serviços devem emocionar, não é mais suficiente a imagem ou o entretenimento. É necessária a experiência profunda e autêntica”.

E Morace não está sozinho nessa constatação. Os novos mercadores da experiência informam que o varejo moderno está recorrendo a uma ressensibilização do corpo, a um novo treino dos sentidos, buscando resgatar cheiros, cores, sabores e a experiência do grande mercado de outra, que teria se perdido com a padronização e pasteurização dos produtos e serviços. É isso que também defende o arquiteto Eric Kutne, ao afirmar que o varejo precisa retomar a experiência do grande mercado livre: aguçar os sentidos, levar à experimentação, promover uma grande *performance* teatral.

Por isso mesmo, esse arquiteto vai até os mercados orientais (Istambul, na Turquia, por exemplo) a fim de se inspirar e fornecer consultorias ao varejo ocidental. A experiência parece ter se tornado, portanto, a grande moeda de troca dessa nova etapa da economia. Mas de qual noção de experiência estamos falando?

A invisibilidade como valor. Quando tratam de responder essa questão, os especialistas em varejo não titubeiam em afirmar que tal experiência se consegue com um *mix* de arquitetura, *design* e produtos adequados ao tipo de consumidor que se quer atingir, além de um ambiente agradável que atenda as necessidades do consumidor usual. Um exemplo seria um espaço que receba bem as crianças, que são cada vez mais determinantes para a decisão de compra.

Nada que grandes marcas globais como



Disney e McDonald's, por exemplo, já não venham nos ensinando há, pelo menos, meio século. Fazem isso com suas arquiteturas de reassuramento e gestões de pessoas baseadas em forte formação para um tipo de relação com o cliente fundada em um serviço a partir do qual se realce a "experiência total" fornecida por essas marcas.

Segundo o McDonald's isso se deveu sempre a dois fatores: um *atendimento amigável*, até mesmo "amoroso" com o cliente, e um *serviço conveniente* em termos de velocidade e qualidade. Segundo dados da Corporação, em 2005 o McDonald's investiu R\$ 22 milhões em formação, treinamento e motivação de seus funcionários brasileiros e alocou parte desse investimento em uma gincana que

Um dos aspectos absolutamente novos com relação ao fator humano é que ele continuará sendo fundamentalmente necessário, desde que se torne invisível: ele deverá se confundir a tal ponto com a experiência a ser oferecida ao cliente que terá de se diluir nela.

levará 31 funcionários à Copa do Mundo de Futebol, a se realizar este ano, na Alemanha. O propósito da competição, segundo *press release* da companhia, foi "reunir elementos de qualificação de mão-de-obra com o de motivação dos funcionários", baseado na idéia de que "o funcionário mais satisfeito atende melhor o cliente".

Em que pese a importância desse tipo de serviço para o varejo de massas, ainda em expansão no caso do Brasil, a tendência mundial não parece mais indicar que a figura do "vendedor amoroso" interesse a novos formatos de experiência que o varejo do futuro nos promete.

Novos formatos de lojas, desde aquelas que vendem produtos tradicionais, tais como cosméticos, bolsas e tênis, a produtos de alta tecnologia, como a Metreon, localizada em San Francisco (EUA), fundada pela Sony e projetada como "um lugar urbano moderno... onde as pessoas podem passar o dia experimentando, desde câmeras de

vídeos até jogos de realidade virtual", prometem, tão somente, o direito de o consumidor "experimentar": tocar, provar, sentir o gosto, o cheiro, enfim, experimentar. Segundo o gerente de relações de mídia da Metreon, Charles Earnest, "esse é um jeito diferente de ver a tecnologia. A tecnologia que apresentamos é de ponta... Você pode ver como isso se encaixa no seu dia-a-dia".

Se, de um lado, esse tipo de loja é uma forma de "treinar para o acesso" por meio das novas tecnologias, por outro é uma maneira de fazer frente à própria concorrência que o acesso à nova tecnologia está provocando no varejo tradicional, através da compra *on-line*. Daí porque, nas palavras de Karl Novatney, ex-gerente geral da loja Metreon, "criar uma boa experiência é a única maneira de trazer as pessoas até as lojas".

Para exemplificar melhor o que se está querendo dizer, será usada como metáfora do tipo de serviço que deve estar disponível para o novo consumidor de experiência na era do acesso a definição do tipo de experiência que o consumidor de *videogames* espera. Segundo Stephen Klein, organizador do livro *Digital play: the*

interaction of technology, culture and marketing, publicado em 2005, "é necessária uma imersão completa na experiência para que o jogador não pense que está interagindo com um computador. Deve-se convencê-lo de estar imerso numa experiência e que controla suas fantasias. É isso que define a mágica do jogo e, nesse caso, a tecnologia tem que ser tão boa que se faça invisível!".

O funcionário invisível. Quando a experiência se tornar a mercadoria em si, a única pela qual se paga, um dos aspectos absolutamente novos com relação ao "fator humano" é que ele continuará sendo fundamentalmente necessário, desde que, também, se torne invisível. Ele deverá se confundir a tal ponto com a experiência a ser oferecida que terá de se diluir nela. A "necessidade de ser impecável", sob o risco de aparecer negativamente, já é o discurso que ronda esse novo tipo de consumo da experiência.



De fato, se o que está em jogo na “era do acesso” não é mais a aquisição do produto, mas o vivenciar uma “experiência”, esta passa a ser apontada como um valor que precisa ser pesquisado e medido. Trata-se da idéia, presente no livro *O Imaterial*, de André Gorz, de que “o valor intrínseco do que se faz (...) se torna tão importante quanto o valor-dinheiro obtido no mercado”. Em outras palavras, o que conta, cada vez mais, é a qualidade da coordenação dos aspectos sistêmicos e das relações entre os empregados.

Que tipo de profissional deve estar preparado para isso? Como o fator humano deverá ser focado, desenvolvido, para dar conta de tal desafio? Penso que enfrentar essa questão, mesmo que não se tenha, ainda, uma resposta pronta, é mais produtivo do que apelar para categorias gastas como motivação, envolvimento com cliente etc. Mais do que pensar em treinar e recompensar funcionários individualmente – à maneira do velho modelo do vendedor “personalista” da época de Wright Mills –, o desafio é desenvolver um coletivo que vende para um comprador que se torna, cada vez mais, individualizado.

Essa idéia do coletivo tem o propósito de remeter, de um lado, para o trabalho em equipe como um somatório de habilidades e competências que deve resultar na “experiência final” a ser vivenciada pelo consumidor, portanto, de um trabalho produzido coletivamente. De outro, permite se pensar na possibilidade da experiência desse coletivo de trabalho, ou seja, na atribuição de significado, de sentido para o que se faz. Vender experiência também requer um mergulho na “experiência coletiva”, a fim de que ela possa ser veiculada como tal. A recompensa de existir um significado coletivo do trabalho – pertencimento – carrega um sentido utópico e se apresenta como o desafio maior a ser alcançado nesse empreendimento de vender experiência.

Isleide A. Fontenelle

Profa. do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração da FGV-EAESP

Pós-doutora em psicologia social pela PUC-SP

E-mail: isleide@fgvsp.br



VANESSA RODRIGUES SILVA, AMOR IMPOSSÍVEL 2004, ACRÍLICA SOBRE TELA

PONTO DE VISTA

Economia excêntrica

A relação entre economia e moral, ou entre natureza e cultura, ou a origem da moralidade é tema de controvérsia há séculos. Mesclando teses acadêmicas com linguagem coloquial própria da divulgação científica de massa, *Freakonomics* tornou-se um livro disputado em alguns círculos críticos. O artigo apresenta algumas das razões pelas quais este livro e suas idéias podem ter algo a nos dizer sobre aquela relação.

por **Julio Daio Borges** DIGESTIVO CULTURAL

Para o leitor eventualmente não familiarizado, *Freakonomics* é um dos maiores *best-sellers* do momento no Brasil e nos Estados Unidos. Desde seu lançamento, em 2005, o livro é o resultado do encontro entre um economista de Chicago, Steven D. Levitt, e um jorna-

lista de Nova York, Stephen J. Dubner. Devido a essa dupla paternidade, acabou mesclando teses econômicas controversas com um texto fluido, próprio de uma linguagem popular de divulgação científica.

Como qualquer *best-seller*, as ra-

zões que justificam seu sucesso são muitas vezes desconhecidas, ou simplesmente fortuitas. Esse gênero, aliás, vem despertando a atenção do público. Só no ano passado, vários títulos foram lançados, como a *Breve história de quase tudo*, do norte-americano Bill Bryson, que

aborda, de “forma suave”, como se diz, fatos complexos como a origem do Universo.

No entanto, o que faria, sensacionalismo à parte, de *Freakonomics* um livro digno de ser discutido? Por que se gerou em torno dele, sobretudo entre os especialistas das ciências sociais aplicadas, uma polêmica curiosa? Simplesmente porque o livro atinge um ponto que é o calcanhar-de-aquiles de nossa sensibilidade atual: o valor das teses econômicas. Mais exatamente, ele toca na crença consolidada de que a economia nem sempre nos conduz na direção que desejamos.

Relativizando a crítica. É fato que *Freakonomics* não se pretende uma longa tese, nem em economia, nem, muito menos, em sociologia. Mas é também verdade que o livro não deve ser tomado tão a sério como tem sido. Em 2003, Levitt, o economista por trás de *Freakonomics*, já havia se confessado ruim em matemática, fraco em econometria e não lá muito chegado em “teoria”.

Ao mesmo tempo, tem sido “vítima” de um complô para entronizá-lo como o mais novo gênio da economia moderna. Tomando por base considerações de acadêmicos que são seus colegas e até a John Bates Clark Medal – concedida a economistas de destaque com menos de 40 anos (conferida a ele com 35). Não é menos relevante a coincidência de vir da Universidade de Chicago, tradicional celeiro de Prêmios Nobel.

O fato é que a refutação rigorosa – ponto por ponto – de *Freakonomics*,

Qualquer pesquisa breve sobre *Freakonomics* acabaria mostrando que quase todas as teses do economista Steven D. Levitt já estavam disponíveis antes mesmo de o livro ficar pronto. Portanto, elas já haviam sido contestadas e refutadas. Em suma, postas à prova.

como tem sido feita na imprensa daqui, não faz o menor sentido (refutar as teses de Steven D. Levitt, sim, talvez fizesse algum sentido). Entretanto, analisar a trajetória de *Freakonomics*, o livro, e até algumas de suas “polêmicas teses”, digamos assim, pode revelar-se mais útil.

Sua leitura, por alguém razoavelmente bem informado, fica mais como uma provocação ao “senso comum” do que como um novo paradigma que vai provocar revoluções e revirar pontos de vista. A reação emocional – tanto a muito positiva quanto a muito negativa –, no caso de *Freakonomics*, não se aplica.

Voltado às origens. A história do livro se confunde com a personalidade do próprio Steven D. Levitt, seu autor. Economista formado por Harvard, atualmente radicado na Universidade de Chicago, Levitt tornou-se conhecido em todos os Estados Unidos por meio de um perfil de Stephen J. Dubner – o jornalista coautor de *Freakonomics* –, que já editou a revista dominical do *The New York Times* e hoje é seu colaborador. O perfil, de 2003, tem algo de premonitório, elevando Levitt às alturas, com adjetivos como “genial” e com

descrições pormenorizadas de seu comportamento “excêntrico” – enriquecidas com depoimentos favoráveis ou, ao menos, simpáticos, de seus pares e familiares.

Vale ressaltar que “*freakonomics*”, um termo inventado pela irmã de Levitt, foi traduzido aqui como “economia excêntrica”. Vale lembrar, ainda, que o bordão sempre associado ao livro (e a seu autor) – de “fazer as perguntas certas” (e de obter respostas inesperadas) – aproxima Levitt de sujeitos como Albert Einstein, cuja teoria da relatividade teria nascido de sua resistência quase infantil em aceitar conceitos como os de espaço e tempo.

Criador e criatura. O premonitório perfil de Dubner sobre Levitt para o *New York Times* permeia o próprio *Freakonomics*. Um trecho dele antecede cada capítulo do livro, como que para coroar a imagem de “gênio” antes mesmo que se passe às famigeradas perguntas, às respostas, à argumentação e à conclusão, “economicamente excêntrica”, de cada tópico: “O que os professores e os lutadores de sumô têm em comum?”; “Em que a Ku Klux Klan se parece com um grupo de corretores de imóveis?”; “Por

que os traficantes continuam morando com as mães?"; "Onde foram parar todos os criminosos?"; "O que faz um pai ser perfeito?"; "Uma Roshanda seria tão doce se tivesse outro nome?". Estas são as seis partes da edição brasileira, que tem 254 páginas, editada pela Campus.

Para o espanto da audiência – ou para aqueles que, depois de tantas resenhas do volume, nem se espantam mais –, Levitt e Dubner respondem: os professores e os lutadores de sumô têm em comum o fato de trapacearem: os primeiros, em uma espécie de provão norte-americano, cujo mau resultado pode acarretar demissões; os segundos,

em competições nacionais no Japão, quando um resultado inicialmente desfavorável pode servir de moeda de troca no final do campeonato.

Já a Ku Klux Klan e os corretores de imóveis têm em comum o fato de se basearem no monopólio da informação: a primeira foi desmoralizada por ter seus segredos revelados em um programa infantil de rádio; e os segundos, de acordo com os autores, fazem melhor uso dos dados de que dispõem quando, obviamente, para uso próprio. Já os traficantes continuam morando com suas mães porque – pelo levantamento de Levitt & Dubner –, se não são chefões da

droga, ganham mal e não têm como se sustentar.

E a criminalidade diminuiu, nos anos de 1990 – segundo o livro –, porque nos anos de 1970 foi aprovada uma lei em favor do aborto na maior parte dos estados norte-americanos, depois de um caso rumoroso – e não porque a polícia se aparelhou melhor, foi mais bem treinada, nem porque foram implementadas políticas como a de “tolerância zero” (palavras de Levitt e Dubner). Agora, o que faz um pai perfeito é mais a natureza (o pai é, portanto, o que o filho herda) do que a criação (o que o pai faz, e que, portanto, o filho nem sempre tem



condição de aproveitar). Por último, avisam Levitt e Dubner, os nomes não têm qualquer importância no sucesso de uma pessoa, porque os mesmos passam, assim como as modas, de uma classe social a outra.

Ausência de unidade. O que salta aos olhos, mais do que as perguntas (e as respostas) aparentemente desconstruídas, é a ausência de um tema unificador ao livro. *Freakonomics* segue, da primeira à última página, sem uma introdução, um desenvolvimento e uma conclusão que amare tudo. Como se, assim, os autores quisessem apenas provocar terremotos, mas jamais se responsabilizar pelos estragos e, logicamente, pela falta de nexos causais.

O volume tenta se justificar, aliás, por meio da transcrição de mais um trecho do perfil de Dubner sobre Levitt, no qual se conta a introdução do jovem acadêmico na Society of Fellows de Harvard: sabatinado por “filósofos, cientistas e historiadores” – e à procura de uma bolsa que subsidiasse seus trabalhos de pesquisa por três anos –, Steven D. Levitt, depois de várias respostas inconclusas, se viu salvo por Robert Nozick, um eminente intelectual que então profetizou a seu favor: “Ele tem 26 anos [o ano era 1994]. Por que precisaria de um tema unificador? Talvez se trate de uma dessas pessoas com talento o bastante para dispensar um tema”.

Na realidade, qualquer pesquisa na Internet sobre *Freakonomics* acabaria mostrando que quase to-

Para os autores de *Freakonomics*, a sabedoria convencional tem um apelo irresistível quando fazemos as perguntas que ninguém faz, mas, por isso mesmo, ela pode estar redondamente enganada.

das as teses do economista Steven D. Levitt já estavam disponíveis antes mesmo de o livro ficar pronto. Portanto, elas já haviam sido contestadas e refutadas. Em suma, postas à prova. A grande inovação, por assim dizer, teria sido reunir sua essência em um único livro de divulgação, tornando tanto as perguntas inusitadas quanto as respostas pouco convencionais compreensíveis por qualquer leitor alfabetizado. E o mérito seria do jornalista Stephen J. Dubner.

No longínquo encontro de 2003, ele já havia astutamente percebido que, muito longe de ser o *nerd* de seus *papers* controversos, Levitt poderia se transformar em um poço de *insights* (e de “achados”) para o *mainstream* de leitores. Afinal, quem não se espantaria com descobertas, tais como a de que os professores são trapaceiros; os corretores, e os detentores da informação em geral, trabalham *contra* seu público; os traficantes *ainda vivem* com suas “mamães”; a criminalidade vem diminuindo *por causa* do aborto; e que ser bom pai tem *pouco a ver* com criação? Aí estava o caminho para o *best-seller* e para a consagração; e aí residiria toda a superficialidade, e frenesi, em torno de *Freakonomics*.

Guerra ao *mainstream*. Além da notória acusação de argumentação insuficiente, permeando as provocações de *Freakonomics*, Steven D. Levitt e Stephen J. Dubner têm sido combatidos especialmente por sua incorreção política. Ninguém quer simplesmente aceitar que a legalização do aborto guarda alguma relação com a queda da criminalidade. Pelo lado da esquerda, porque isso reforçaria as soluções-limite, como, por exemplo, a da pena de morte; e pelo lado da direita porque, sob influência religiosa, principalmente nos Estados Unidos, ela jamais abriria mão de sua posição “pró-vida” (e contra o feminismo).

Ninguém quer acreditar também que a natureza (*nature*) possa pesar mais do que a criação (*nurture*) na educação dos filhos. Ainda mais depois de décadas de behaviorismo (que o diga Steven Pinker, citado no livro). Por último, quem são Levitt e Dubner para desqualificar a classe dos educadores – e insinuar que professores do equivalente ao ensino médio, nos EUA, falsificariam resultados de exames a seu favor? E quem são, finalmente, os autores de *Freakonomics* para concluir que especialistas, em sua maioria, usam negligentemente informações privilegiadas, sem qualquer

responsabilidade para com o público?

Para essas e outras objeções, Levitt e Dubner têm basicamente dois tipos de resposta. Primeiro tipo: são eminentemente contra o que se chama de “sabedoria convencional” (*conventional wisdom*), termo cunhado por outro economista de renome, John Kenneth Galbraith. Para eles, a sabedoria convencional tem um apelo irresistível quando fazemos as perguntas que ninguém

faz, mas, por isso mesmo, ela pode estar redondamente enganada. Esse tipo de sabedoria – por ser justamente “convencional” – dificilmente nos levaria a achar uma resposta difícil de ser encontrada.

Segundo ponto, que permite a Levitt e Dubner defender acirradamente sua posição: eles não são moralistas. Levitt inclusive declarou – naquele famoso perfil de 2003 – ser “apolítico”. Segundo os autores de *Freakonomics*, a mora-

lidade, a nossa inclinação moral, nos levaria a procurar respostas que *devem* ser verdadeiras – mais porque gostamos delas, e gostaríamos que fossem verdade, do que porque realmente elas o sejam. A moral, em resumo, nos diz como gostaríamos que o mundo fosse, mas a economia – de acordo com Steven D. Levitt e Stephen J. Dubner – nos diz como o mundo é. E ponto.

Soa definitivo, mas nada deve soar muito definitivo em *Freakonomics* – e essa é a chave para aproveitar o livro da melhor forma. *Freakonomics*, no limite, não prova nada e nem vai mudar o mundo. Mas pode servir como antídoto à nossa eterna falta de solução para os mesmos velhos problemas.

Freakonomics não é dogmático, não tem nenhuma ideologia por trás e apenas mostra que as estatísticas, os números e a economia em si podem nos revelar uma realidade dura de aceitar. Mas necessária. Claro, Steven D. Levitt não vai ganhar o Nobel – ou, pelo menos, espera-se que não, não por esse livro –, e Stephen J. Dubner não vai passar de um hábil jornalista, que soube “traduzir” as idéias do economista para o grande público. *Freakonomics* talvez seja mesmo uma moda passageira, mas as polêmicas e os questionamentos em torno do “senso comum”, em tempos de tão pouca discussão de idéias, já estão valendo a pena.

Julio Daio Borges
 Editor do *Digestivo Cultural*
 E-mail: j.d.borges@digestivocultural.com





SILVA LETICIA DE OLIVEIRA, SEM TÍTULO, 2003, AQUARELA S/ TELA

PONTO DE VISTA

História do varejo

A história do varejo no Brasil acompanha os principais momentos da formação econômica e social do país. Inicialmente baseado no oferecimento de itens básicos de subsistência, o sistema vai se modernizando e se sofisticando até chegar aos modelos de grandes hipermercados e *shopping centers*. Na recapitulação dessa história, fica evidente a clara tendência de concentração do setor.

por **Luís Fernando Varotto** FGV-EAESP

A história do comércio no Brasil, como não poderia ser de outra forma, está intimamente ligada à história do povoamento da terra. A primeira forma de comércio de que se tem notícia em terras brasileiras existiu sob a forma do escambo. Era como os primeiros exploradores

arregimentavam a mão-de-obra indígena para a derrubada das imensas árvores de pau-brasil, nossa primeira riqueza, em troca de quinquilharias e bugigangas.

O comércio propriamente dito nasce com as formações populacionais nas primeiras vilas litorâneas,

orientado quase que totalmente para a exportação, tendo como principal mercadoria o açúcar. A cultura da exportação é simultânea ao nascimento de uma sociedade baseada no latifúndio e no escravismo, estável, enraizada e permanente, porém voltada para fora.

O comércio se restringia, portanto, aos empórios de importação de escravos e manufaturas e de exportação de açúcar, e posteriormente ouro, pedras preciosas e outras poucas mercadorias. Em 1649 é criada pela Coroa Portuguesa a Companhia Geral do Comércio do Brasil, que durou até 1720 e passou a monopolizar a venda de vinhos, azeites, farinhas e bacalhau. Era também responsável por organizar e escoltar as frotas comerciais que partiam do Rio de Janeiro e Salvador com produtos brasileiros destinados a Portugal. Foram criadas posteriormente a Companhia Geral do Comércio do Grão Pará e Maranhão (1755) e a Companhia Geral do Comércio de Pernambuco e Paraíba (1759), com os mesmos objetivos.

Mobilidade e o comércio. Ao mesmo tempo, na periferia do sistema colonial, surge no planalto de Piratininga uma outra formação social, onde se situam os paulistas. Ali imperavam instabilidade e mobilidade, tendo como principal atividade econômica, em um primeiro momento, a captura de índios para servirem de escravos e mercadorias e, em um segundo, a busca de ouro e pedras preciosas no interior do território, as chamadas bandeiras e monções.

A descoberta de ouro na região de Minas Gerais, por volta da segunda metade do século XVII, desencadeou um novo processo de povoamento com o surgimento de novos caminhos para o interior. Aos poucos se foram erguendo pousos e estalagens com o objetivo de abastecer os

O comércio propriamente dito nasce, no Brasil, a partir das formações populacionais nas primeiras vilas litorâneas, orientado quase que totalmente para a exportação.

viajantes com mantimentos, ferragens e descanso das longas jornadas. Mais tarde deram origem a várias vilas e cidades, como São João del Rey, Mariana e Vila Rica (atual Ouro Preto). Esse momento marcou também o surgimento dos tropeiros, que passaram a abastecer os centros populacionais surgidos nas minas gerais a partir de São Paulo, por meio das mulas que eram trazidas do sul, dos territórios então espanhóis, em troca de contrabando de aguardente e tabaco.

Esses tropeiros, em sua longa viagem do sul do Brasil até Minas Gerais, acabaram por formar muitas povoações ao longo do caminho, destacando-se a cidade de Sorocaba, cuja feira anual recebia negociantes e tropeiros de toda parte. Por volta de 1750 vendiam-se ali mais de 10 mil mulas a cada ano.

A dinâmica da corte. O ano de 1808 marca uma mudança profunda nos rumos da Colônia e do comércio. Até então, o comércio dentro da Colônia era bastante limitado e a produção existente era basicamente de subsistência, à exceção das culturas de exportação. A vinda da família real portuguesa para o Brasil, fugindo de Napoleão Bonaparte na Europa, e a abertura dos portos causaram uma intensa movimentação de navios e

mercadorias em cidades portuárias como Rio de Janeiro, Salvador, São Luís, Recife e Belém. Comerciantes europeus vieram instalar-se no Brasil, surgindo muitas lojas nas ruas próximas aos portos. Só para o Rio de Janeiro veio um contingente de cerca de 15 mil pessoas, alterando significativamente o perfil do comércio local.

Segundo estatísticas da época, no período entre 1799 e 1821, a cidade do Rio de Janeiro passou de 43 mil habitantes para 79 mil habitantes. Essa nova realidade aumenta a procura por moradias, serviços e bens diversos, atraindo para o Rio de Janeiro mercadorias e pessoas de outras regiões, o que intensificou o comércio e o surgimento do primeiro jornal brasileiro, a *Gazeta do Rio de Janeiro*.

A facilidade em obter produtos europeus modificou os hábitos da população. Os mais abastados passaram a vestir-se à moda européia e a comprar artigos como cristais, perfumes, talheres, louças, sabonetes, escovas, pentes, velas e barbantes, entre outros produtos raros até então no mercado local.

Independência e industrialização. Após a independência e, por volta de 1850, com a proibição do tráfico de escravos, muitos capitais são redirecionados para a importa-

ção de produtos semiduráveis, duráveis e supérfluos da Europa e dos Estados Unidos. Nesse período, ainda de reduzida e remota influência norte-americana, a maior referência vinha da França, que influenciava as idéias, a cultura e a música. Ocorre nesse período um grande aumento nas importações de pianos e de papel de parede que se tornaram uma verdadeira coqueluche, sendo vendidos em lojas especializadas na cidade do Rio de Janeiro.

Por volta de 1870, o café já havia se tornado o principal produto de exportação do país e a expansão das plantações, pela então Província de São Paulo, foi o motor de inúmeras transformações da sociedade brasileira, des-

tacando-se a substituição do trabalho escravo pelo assalariado. O deslocamento das plantações do Vale do Paraíba para o Oeste Paulista, dentro de um modelo capitalista baseado no trabalho assalariado e imigrante, prosperou. Os capitais gerados foram aplicados na construção de estradas de ferro, na criação de sistemas financeiros e comerciais, compostos por casas exportadoras e bancárias, e em empreendimentos industriais.

Esse processo de industrialização intensificou-se a partir de 1880 e se concentrou no estado de São Paulo e na cidade do Rio de Janeiro, centros produtores de café e do comércio exportador e importador no país. No início do século XX, já se destacavam al-

guns imigrantes que aplicaram seu pequeno capital na fabricação de produtos que antes eram importados, tornando-se grandes industriais, notadamente os Matarazzo, os Crespi, os Lundgren, os Jafet e os Klabin, entre outros.

Modernização urbana. O processo de industrialização foi acompanhado pela crescente urbanização, com o grande crescimento das cidades, principalmente São Paulo, que em 1920 já contava com 3.629 estabelecimentos industriais e 203.729 operários. Em função do grande aumento da população e da carência de alimentos que ainda eram, em sua grande maioria, importados, foram instaladas as primeiras “feiras livres”, estruturas de distribuição que permitiam o acesso mais barato aos gêneros de primeira necessidade, reduzindo o número de intermediários.

Além das feiras livres, os paulistanos também se abasteciam nos mercados em que se vendiam a produção dos arredores e o excedente produzido em outras cidades da região. Existiam também nos bairros os armazéns de secos e molhados e os vendedores ambulantes. Eram compostos predominantemente de italianos, que ofereciam frutas, hortaliças e peixes frescos de porta em porta.

É dessa década o surgimento do Mappin, a primeira grande loja de departamentos de São Paulo, e o processo de expansão das Casas Pernambucanas, então especializada na venda de tecidos, fundada no ano de 1908 e contando, no final da década de 1920, já com mais de 200 lojas espalhadas pelo Brasil.



Com o avanço do processo industrial e urbano, a década de 1930 traz a admiração pelo *american way of life*, que se intensificou no período que antecede a Segunda Grande Guerra, alterando os padrões vigentes e substituindo as referências francesas e os produtos importados da Europa pelos de origem norte-americana, alguns desses já sendo fabricados no Brasil por filiais de empresas dos Estados Unidos.

A sofisticação do varejo. Ao final da Segunda Guerra, o varejo de alimentos brasileiro ainda era composto basicamente por armazéns, empórios e mercearias. Havia as cadernetas, tradicional modo de crédito desenvolvido pelo comércio, além dos açougues e vendedores ambulantes de verduras, batatas, peixes etc.

Noutros segmentos o varejo se modernizava. Na virada da década de 1940 surge em São Paulo a Sears, loja de departamentos que dispunha de lanchonete e estacionamento, pioneira na utilização do *self-selection*, modalidade de auto-serviço em que o cliente escolhe a mercadoria, sendo a venda finalizada por vendedores especializados em cada departamento.

Em meados da década de 1940 surgem as lojas especializadas em roupas que começam a se utilizar de vitrines para exposição de produtos, propagandas em rádios e jornais, lançamento de promoções aproveitando datas como Natal, Carnaval e Festas Juninas, lançando, em 1948, o Dia das Mães. São dessa época lojas como Exposição, O Camiseiro, Esplanada, Casa Tavares e Segadaes, no Rio de

Na década de 1980 e principalmente na de 1990 ocorre um grande processo de reestruturação e concentração no mercado supermercadista brasileiro.

Janeiro, e Mappin, Garbo, Casa José Silva, Everest, Colombo e Ducal em São Paulo. Esse período marca o nascimento do crediário, que passa a ser amplamente utilizado por tais lojas.

A emergência dos supermercados. O conceito de auto-serviço ou *self-service* apareceu pela primeira vez na Califórnia, por volta de 1912, caracterizando o formato de alguns estabelecimentos de varejo da época. O conceito se consolidou nos Estados Unidos após a Grande Depressão de 1929, em função de sua capacidade de redução de custos fixos, menor utilização de mão-de-obra e capacidade de ofertar melhores preços e mais variedade para o público.

No Brasil, as primeiras experiências surgiram em 1947 com o Frigorífico Wilson, em São Paulo, que vendia os tradicionais produtos de mercearia por meio do sistema de auto-serviço e as carnes em um balcão frigorífico fechado e com atendimento pessoal. Em 1949, surge outro estabelecimento, também em São Paulo, o Depósito Popular, que trabalhava com alimentos no sistema de auto-serviço. Ambos não tiveram sucesso, mas contribuíram para lançar as bases do novo modelo varejista no país.

No entanto, aquele que é considerado efetivamente o primeiro supermercado do Brasil foi instalado em

24 de agosto de 1953, na Rua da Consolação, entre a Avenida Paulista e a Alameda Santos. Os Supermercados Sirva-se S.A. foi o primeiro a utilizar *layout* e equipamentos similares aos norte-americanos. Com 800 metros quadrados de área de vendas, apresentava as características dos supermercados modernos, como as divisões por seções, espaços para propagandas de produtos e utilização das pontas de gôndolas para promoção de produtos. Foi o pioneiro a vender, no mesmo local, carne, frutas e verduras, além da linha de mercearia.

A partir do Sirva-se surgem outras lojas, como o Peg-Pag, em 1954, que veio a se tornar o padrão dos supermercados em termos de formatação de loja, atendimento e treinamento de funcionários. Nos anos seguintes, abriram-se várias lojas de supermercados em São Paulo, como o Mapps, em 1957, pertencente ao Mappin, e o Pão de Açúcar, em 1959, originado de uma doceria fundada 11 anos antes.

Tendência à concentração. O início dos anos de 1970 marca o período do chamado milagre econômico e trouxe, em sua esteira, um novo formato de loja para o setor supermercadista. Surgem os primeiros hipermercados, que passam a ocupar áreas superiores a três mil metros

quadrados, incorporando alimentos, eletrodomésticos, roupas e artigos para presentes, além de restaurantes e lanchonetes, oferecendo estacionamentos amplos, instalações sofisticadas e grande variedade de itens.

Surge, em 1973, o primeiro atacado de auto-serviço, o Makro, e, em 1975, o Carrefour, pertencente à maior cadeia de supermercados da França se instala em São Paulo. Nos anos de 1980 e principalmente nos anos de 1990 ocorre um grande processo de reestruturação e concentração no mercado supermercadista. O grupo Pão de Açúcar, depois de profunda crise, volta a liderar o setor. Grupos tradicionais como Paes Mendonça e Eldorado são incorporados por outros, e novas bandeiras internacionais passam atuar no país, como os grupos Ahold, que adquire o Bom Preço, o grupo Casino, que se associa ao Pão de Açúcar, e a vinda do gigante Wal-Mart em 1995.

Nos anos de 1990 ocorre o grande aumento na automatização das lojas e o surgimento do EDI (*Electronic Data Interchange*), do ECR (*Efficient Consumer Response*) e dos códigos de barra, além de novas categorias de produtos ganharem espaço nas gôndolas, como hortifrutigranjeiros, flores, plantas, pratos prontos, material fotográfico, CDs e perfumaria. Com o advento da Internet, ocorre o surgimento das lojas virtuais, permitindo que os clientes, por meio do computador, façam compras e recebam os produtos sem sair de casa.

Atualmente, o setor ainda continua o processo de concentração, tendo o Wal-Mart incorporado recente-

mente as operações da Ahold/Bom Preço e Sonae no Brasil. Porém, verifica-se também uma reação do pequeno varejo, que tem se estruturado e se qualificado, sendo atualmente o segmento que mais cresce no setor. Há também o surgimento de novos modelos de lojas, mais despojados, com *mix* reduzido e voltados principalmente para o público de baixa renda.

Rumo aos *shoppings centers*.

O primeiro *shopping center* do Brasil, o Iguatemi, foi instalado na cidade de São Paulo no ano de 1966. Desde o primeiro *shopping*, esse setor tem apresentado grandes índices de crescimento, dobrando de tamanho a cada período de cinco anos.

O início, porém, não foi tão promissor. As dificuldades para os lojistas foram grandes em função dos baixos volumes de vendas. Muitos dos primeiros investidores, sob a forma de adquirentes de quotas, venderam suas participações no empreendimento a valores baixíssimos. Naquela época o comércio de São Paulo era muito forte no centro da cidade, nas ruas Augusta e Teodoro Sampaio, e nos bairros da Lapa e do Brás, entre outros. As mulheres ainda costuravam e compravam seus tecidos nas Casas Pernambucanas, Buri e Riachuelo. A Singer vendia suas máquinas de costura em suas 59 lojas espalhadas pelo país, além do Mappin, Pirani, Eletroradiobraz e Isnard. Entretanto, as lojas especializadas em roupas femininas como a Marcel Modas e a Sensação Modas ainda eram ativas.

Com o passar dos anos, características como comodidade, segurança e facilidade de estacionamento começaram a ganhar a preferência do consumidor e os *shoppings centers* conquistaram seu espaço.

Atualmente, o setor conta com 262 *shoppings*, 241 operando e 21 em fase de construção. A área total bruta implantada ocupa espaço superior a 6,3 milhões de metros quadrados, compreendendo cerca de 41 mil lojas-satélite e 914 lojas-âncora. Hoje, aproximadamente 49% dos empreendimentos estão concentrados no interior do país. Em termos de volume de vendas, o setor é responsável por 18% do faturamento total do varejo nacional (excluídos os setores automotivo e os derivados de petróleo), tendo faturado R\$ 31,6 bilhões em 2003 e R\$ 36,6 bilhões em 2004, sendo ainda responsável por gerar cerca de 484 mil empregos diretos.

Ao final deste voo histórico verificamos que o varejo surgiu com a Colônia e foi simultaneamente agente e paciente das transformações que ocorreram ao longo de nossa história. As mudanças foram vertiginosas nos últimos setenta anos. O varejo tem se mostrado capaz de incorporar velozmente as mudanças tecnológicas que têm levado o setor a recriar-se continuamente. O futuro certamente reserva surpresas ainda maiores.

Luís Fernando Varotto

Mestrando em Administração de Empresas, área de Estratégias de Marketing pela FGV-EAESP

E-mail: lvarotto@terra.com.br

Novo capitalismo?

Coletânea apresenta um conjunto de trabalhos que oferece uma visão ampla e profunda da maior empresa varejista do planeta. São analisados elementos de cultura e modelo de negócios, além da utilização da inovação e de relacionamento com fornecedores, consumidores e empregados do Wal-Mart.

por **Sílvio A. Laban Neto** FGV-EAESP



**Wal-Mart: The Face of
Twenty-First-Century
Capitalism**
Editado por Nelson
Lichtenstein
The New Press, 2005

Até o início da década de 1990, uma pesquisa em qualquer biblioteca resultaria em poucos títulos relacionados ao Wal-Mart. A mesma consulta, realizada hoje, resulta em uma enorme quantidade de publicações, incluindo vídeos e DVDs, que abordam as múltiplas faces de um fenômeno construído, há pouco mais de 40 anos, a partir de uma modesta loja em Bentonville, no Arkansas.

O trabalho de Nelson Lichtenstein tem como principal mérito apresentar uma reflexão profunda a respeito do fenômeno Wal-Mart, deixando de lado tanto o elogio gratuito quanto a crítica infundada e ideológica. O professor Lichtenstein, organizou em abril de 2004 uma conferência na Universidade da Califórnia, em Santa Bárbara, da qual participaram historiadores, antropólogos, economistas, analistas de mercado, cientistas sociais, jornalistas e líderes sindicais e cujo objetivo era buscar respostas à seguinte indagação: “Seria o Wal-Mart um modelo para o capitalismo do século XXI?”.

Os trabalhos apresentados, foram adaptados para o público em geral e estão disponíveis na coletânea que acaba de ser publicada pela The New Press. O livro está

subdividido em 12 capítulos, organizados em três partes distintas.

A primeira parte do livro caracteriza a organização, abordando aspectos de sua história, cultura e relação com o desenvolvimento e o futuro do capitalismo. O primeiro capítulo, introduz os demais trabalhos e os contextualiza, ao analisar a evolução dos varejistas de descontos e sua predominância no cenário atual, comentando suas políticas de remuneração e benefícios, a subordinação dos fabricantes e seus impactos demográficos, sociais e econômicos. No capítulo seguinte, Susan Strasser identifica o Wal-Mart como legítimo sucessor de varejistas bem-sucedidos do princípio do século XX, tais como Woolworth e Sears, que aperfeiçoou as técnicas empregadas por essas organizações, bem como tem empregado novas ferramentas e o contexto de negócios atual a seu favor.

No terceiro capítulo Bethany Moreton caracteriza a cultura organizacional e sua contribuição para o processo de expansão doméstica e internacional do Wal-Mart, apesar de suas origens agrárias no nordeste do Arkansas e de seus valores conservadores e familiares. Encerrando a primeira parte da coletânea, o professor James Hoopes avalia a

utilização da tecnologia e das inovações organizacionais como alavanca de crescimento, o que possibilita ao Wal-Mart elevado grau de centralização e eficiência, mantendo controle absoluto das operações e substituindo a improvisação pelo conhecimento.

A segunda parte do livro discute a empresa enquanto organização global. Misha Petrovic e Gary Hamilton abrem esta parte analisando as relações da empresa com seus fornecedores globais, notadamente asiáticos. Os autores abordam os processos empregados pela empresa para gerenciar a cadeia de suprimentos, os preços e as condições de fornecimento. Segue-se a este capítulo trabalho de David Karjanen, que analisa o impacto da instalação do Wal-Mart na comunidade e no mercado de trabalho local, avaliando níveis de emprego, finanças municipais, impactos no trânsito e nos pequenos negócios.

Retomando a questão da empresa global, Edna Bonacich e Khaleelah Hardie avaliam a revolução logística patrocinada pelo Wal-Mart a partir da análise das atividades e das relações de trabalho no porto de Los Angeles. Encerrando esta parte, o economista Chris Tilly, a partir da avaliação da operação do Wal-Mart no México, argumenta que as desigualdades socioeconômicas fomentam a polarização do varejo em países emergentes, impondo limites ao crescimento do varejo moderno.

A terceira e última parte do livro aborda as relações de trabalho da empresa, iniciando-se com o trabalho de Thomas Adams, que traça interessante paralelo entre operações varejistas e industriais por meio das linhas de produção e dos desafios permanentes de produtividade, eficiência e suas conseqüências.

O trabalho seguinte, elaborado por Brad Selligman, detalha a ação coletiva co-

nhecida como *Dukes versus Wal-Mart*, considerada a maior ação civil da história norte-americana, que questiona práticas de promoção e remuneração em função do gênero. O penúltimo trabalho, elaborado por Ellen Rosen, analisa a busca incessante por produtividade e eficiência pelas organizações varejistas na atualidade e seus impactos na remuneração dos trabalhadores. Encerrando o livro, temos um ensaio elaborado pelo sindicalista Wade Rathke contrastando o poderio do Wal-Mart e a fraqueza da legislação trabalhista e do sindicalismo norte-americanos e propondo caminhos alternativos.

O livro pode não responder de forma definitiva à questão-título desta resenha. No entanto, aprofunda o entendimento a respeito do fenômeno representado por esta empresa e suas implicações para a sociedade, bem como representa uma leitura recomendada em um momento em que a empresa acelera seus investimentos no Brasil, redefinindo a estrutura do varejo brasileiro.

Sílvio A. Laban Neto

Prof. do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP

Doutor em Administração de Empresas pela FGV-EAESP

Vice-coordenador do GVcev – Centro de Excelência em Varejo

E-mail: slaban@fgvsp.br

“O Wal-Mart representa, para o séc. XXI, o que as estradas de ferro e as siderúrgicas representaram no passado e, por essa razão, um estudo sobre esta empresa lança pistas sobre o futuro do próprio capitalismo.”

Varejo responsável

Coletânea investiga teórica e empiricamente o tema da responsabilidade social no varejo no país e propõe que as empresas têm nas mãos não só oportunidade de ampliar seus negócios mas também compromisso com questões ambientais e humanas mais abrangentes.

por **Roberta de Carvalho Cardoso** FGV-EAESP



Varejo e Responsabilidade Social

Juracy G. Parente e Jacob Jacques Gelman (Orgs.)
Bookman, 2005

Hoje não restam dúvidas sobre a importância e a necessidade de as empresas revelarem seu papel em questões que refletem sua relação com as comunidades e com a sociedade em geral. Os compromissos econômico-financeiros com os acionistas, que antes eram absolutos, agora são considerados somente como uma parte de um conjunto de responsabilidades da empresa.

Refletindo sensibilidade para essas questões, o livro organizado pelos professores Juracy G. Parente e Jacob Jacques Gelman faz ampla apreciação do estado-da-arte da responsabilidade social no varejo brasileiro. A obra está organizada em três partes e demonstra ter alcançado um balanço equilibrado entre elementos conceituais e experiências reais de empresas.

A primeira parte da obra é formada por uma coletânea de seis artigos de diversos autores, tendo como principal meta a discussão de conceitos e estratégias para a inserção da responsabilidade social na gestão das empresas varejistas. O capítulo introdutório, desenvolvido por uma equipe de pesquisadores

e professores do GVcev (Centro de Excelência em Varejo) da Fundação Getúlio Vargas, reflete o conhecimento acumulado pelo trabalho realizado, nos últimos quatro anos, com empresas e entidades varejistas na área de responsabilidade social.

Com base na lógica sistêmica, os autores resgatam a simbiose existente entre as empresas e o meio em que estão inseridas, o que justifica sua crescente sensibilização às práticas de responsabilidade social. Mais do que uma nova atribuição, o posicionamento socialmente responsável da empresa é aqui apresentado como uma forma de vantagem competitiva em relação ao mercado. Além dessa oportunidade, os autores sinalizam que o varejo, devido às suas peculiaridades, tem uma vocação especial para a prática da responsabilidade social.

O capítulo seguinte explora o principal *stakeholder* de qualquer empreendimento: o consumidor. Com base em sua experiência no Instituto Akatu, o autor descreve o perfil do consumidor consciente e apresenta novas ferramentas de mensuração desse novo consumidor – seja ele pessoa física ou jurídica.

Este capítulo é indicado aos varejistas que querem conhecer melhor quem é esse novo consumidor e quais as características necessárias para o sucesso do seu negócio nesse novo cenário.

No capítulo três, há uma mudança na abordagem. Enquanto os textos precedentes visualizam a empresa varejista de maneira isolada, este resgata a importância das associações e alianças entre varejistas para a busca de objetivos comuns – no caso, a criação de um ambiente concorrencial ético.

A mesma linha é explorada pelos autores do capítulo quatro, que trata da parceria de empresas com organizações da sociedade civil (OSC), demonstrando que esta se dá em estágios distintos que culminam com o alinhamento dos esforços sociais da empresa à sua estratégia competitiva. A leitura deste capítulo permite compreender as diferenças entre os diversos exemplos de práticas de responsabilidade social, fornecendo elementos para que o leitor possa escolher e programar, de maneira mais adequada, as ações de sua empresa.

Ao final da Parte I, o leitor encontra um estudo em profundidade sobre as ações de responsabilidade social desenvolvidas por 160 empresas que participaram das duas edições do Prêmio FGV-EAESP de Responsabilidade Social no Varejo.

A Parte II apresenta os 20 casos de responsabilidade social adotados por empresas ou associações varejistas que foram finalistas e vencedoras do 2º Prêmio FGV-EAESP de Responsabilidade Social no Varejo, realizado em 2004. Os casos evidenciam a grande variação nas iniciativas que estão associadas não só ao porte das empresas mas também aos estágios

de atuação, aos *stakeholders* envolvidos e ao volume de recursos destinados às ações. Por fim, a última parte do livro é dedicada à revisão da evolução dos conceitos de responsabilidade social empresarial e à elaboração de uma síntese dos casos brasileiros.

A leitura deste livro é recomendada para empresários e executivos, especialmente de empresas varejistas, interessados em adotar uma filosofia mais avançada de gestão que contemple não apenas resultados de curto prazo, mas que estejam comprometidos com o seu papel social, sua sobrevivência e sustentabilidade no longo prazo.

Roberta de Carvalho Cardoso
Doutora em Administração pela FGV-EAESP
Pesquisadora do GVcev – Centro de Excelência em Varejo
E-mail: rcc@fgvsp.br

“Apesar da grande aceitação retórica da responsabilidade social como algo necessário e desejável para as organizações, estas ainda encontram muita dificuldade na operacionalização desse conceito que, muitas vezes, permanece restrito a ações pontuais.”

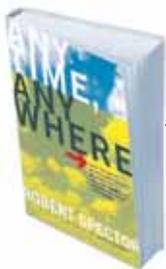
Varejo

Roseli Morena Porto, da FGV-EAESP, traz valiosas e recentes dicas de leitura sobre temas como varejo eletrônico, adoção de estratégias múltiplas de venda por empresas varejistas e hábitos de consumo no mercado digital.



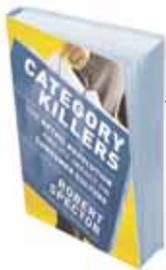
- **The Hybrid Company: reach all your customers through multi-channels anytime, anywhere.** Bernadette Tiernan. Dearborn Trade Publishing. 2001, 302 p.

A autora argumenta que os varejistas tradicionais, com presença física ou de venda por catálogo, ao descobrirem a *Web* como uma oportunidade, tornaram-se “empresas híbridas”. O livro mostra passo-a-passo como funciona esta estrutura, discutindo as características das empresas que as adotam e as vantagens em vender por meio de múltiplos canais.



- **Anytime, Anywhere: how the best bricks-and-clicks businesses deliver seamless service to their customers.** Robert Spector. Perseus Books Group. 2003, 293 p.

Utilizando exemplos ecléticos como FedEx, Well's Fargo Bank e San Francisco Giants, o autor mostra como 12 empresas tradicionais de “cimento-e-tijolo” incorporaram a Internet em suas estratégias para incrementar as vendas e melhorar o serviço. A particularidade do livro consiste em mostrar como conquistar os clientes e exceder suas expectativas.



- **Category Killers: the retail revolution and its impact on consumer culture.** Robert Spector. Harvard Business School Press. 2005, 272 p.

O livro apresenta o revolucionário conceito de varejo que mais abocanhou participação de mercado, influenciou os consumidores e modificou a concorrência. Os *category killers* são varejistas especializados que geralmente vendem seus produtos em *megastores*, como Toys R Us, Staples e Costco, ou em muitos lugares, a exemplo da Starbucks. Para o varejo brasileiro esse é um tema oportuno, visto que tal formato já está presente nos grandes centros urbanos em setores como o de livros, material de construção e artigos esportivos.



- **Agora ou Nunca: como ganhar a guerra pelos consumidores na Internet.** Mary Modahl. Campus. 2000, 238 p.

Vice-presidente de pesquisa da Forrester Research, a autora apresenta o modelo tecnográfico que analisa o comportamento dos consumidores em relação à propensão em adotar a Internet para fazer compras *on-line*. O livro conclui que a tradicional segmentação demográfica, é insuficiente para entender os consumidores digitais, para os quais aspectos como comportamento em relação à tecnologia e motivações de uso passam a ser mais esclarecedores.

Outras indicações: *Customers Rule!*. Roger D. Blackwell e Kristina Stephan. *Fast Second*. Constantinos C. Markides. *From Mind to Market*. Roger D. Blackwell. *Marketing Stratégique de la Distribution*. Georges Chetochine.

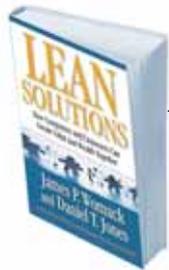
Operações e estratégias varejistas

Sílvio A. Laban Neto, da FGV-EAESP, reúne obras que avaliam o amplo espectro de processos operacionais e estratégias competitivas das empresas varejistas. Temas como modelos de gestão e relação com o consumidor destacam-se nestas dicas.



• **Bare Essentials: the ALDI way of retailing.** Dieter Brandes. Cyan Communications, 2004, 256 p.

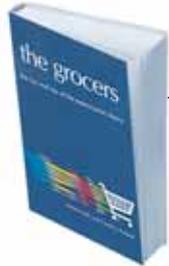
Em um mundo de organizações cada vez mais complexas, a ALDI é um exemplo de simplicidade. Operando lojas singelas, com pouco serviço e sortimento limitado, a empresa vem provocando enormes transformações no varejo europeu. Neste livro, Dieter Brandes, ex-CEO da empresa, apresenta a filosofia e os princípios do modelo de gestão que explicariam seu sucesso.



• **Lean Solutions: how companies and customers create value and wealth together.**

James P. Womack e Daniel T. Jones. Free Press, 2005, 355 p.

Womack e Jones transportam os mesmos princípios para o consumo, apresentando diversas formas pelas quais as empresas podem eliminar ineficiências durante o processo de interação com seus consumidores. Analisando as relações de consumo como processos, os autores fornecem uma nova perspectiva para alavancar a satisfação dos consumidores.



• **The Grocers: the rise and rise of the supermarket chains.** Andrew Seth and

Geoffrey Randal. Kogan Page, 1999, 331 p.

A evolução do varejo nas últimas décadas é, ao mesmo tempo, causa e consequência de um processo de transformação e evolução da sociedade. Os autores, a partir do perfil de diversas organizações varejistas europeias e norte-americanas, analisam a transformação do varejo em um dos setores mais dinâmicos da economia global e suas consequências.



• **Building the Customer Specific Retail Enterprise.** Gary E. Hawkins. Breezy Heights,

1999, 243 p.

Programas de fidelidade e relacionamento não constituem novidade. No entanto, poucos varejistas e fabricantes têm conseguido utilizar as informações obtidas por intermédio desses programas, aprimorando e desenvolvendo a compreensão e o relacionamento com os consumidores. Gary Hawkins combina sua experiência como consultor de informação e varejista, oferecendo indicações para que as organizações possam construir uma proposta de valor centrada no consumidor.

Outras indicações: *The Consumer Society Reader*. Juliet B. Schor e Douglas B. Holt. *Markets of One*. James H. Gilmore e B. Joseph Pine II. *The Paradox of Choice*. Barry Schwartz. *Os Tempos Hipermodernos*. Gilles Lipovetsky e Sebastien Charles. *Total Relationship Marketing*. Evert Gummesson.

Mercado de paixões

por Roseli Morena Porto

Na literatura, o varejo às vezes é retratado como forma privilegiada de contato humano. Nestas dicas, o leitor tem a oportunidade de acompanhar narrativas sobre compulsões de consumo, histórias sobre o surgi-

mento do pequeno varejo e também modelos milenares e, por assim dizer, arquetípicos de varejo, como aquele vindo do Oriente. Nas histórias, a presença das paixões humanas é recorrente.

Os delírios de consumo de Becky Bloom.

Sophie Kinsella.

Record, 2005, 425 p.

O livro narra a história de Becky, uma consumidora compulsiva endividada que ganha a vida como jornalista especializada em mercado financeiro. Sua função, paradoxalmente, é dar conselhos de investimentos a outras pessoas, ou seja, dizer a elas como gastar o dinheiro. Durante suas compras, Becky descreve o ambiente de vários formatos de lojas e suas categorias de produtos.



Le ventre de Paris.

Émile Zola. Pocket, 1999, 413 p.

Florent não tem uma vida fácil. Tendo perdido o pai muito pequeno, vê também sua mãe morrer em decorrência da pobreza algum tempo depois. Após ser deportado para a Ilha do Diabo na Guiana por envolvimento com os valores republicanos, retorna a Paris para viver com seu meio-irmão Quenu, que herdou a charcutaria de sua tia Gradelle. O cenário do romance é o mercado central parisiense *les Halles*, modelo da arquitetura de ferro e vidro.



A senhora das especiarias.

Chitra Divakaruni. Objetiva, 1997, 343 p.

Este romance de finas iguarias mostra a magia da cultura e da tradição de mercados populares indianos. Tilo, proprietária de uma loja de especiarias, ilustra o que os mercadólogos chamam hoje de relacionamento personalizado com o cliente: para cada um que entra em sua loja, oferece uma receita singular baseada em seu extenso e até místico conhecimento das ervas indianas. Além de ser um romance de sutil misticismo, pode ser revelador de boas práticas de vendas.



The ladies paradise (Au Bonheur des Dames).

Émile Zola. Oxford University Press, 1999, 480 p.

Octave Mouret vende tudo aquilo que uma mulher pode comprar em 1883. Para tanto, emprega técnicas revolucionárias. Apesar de conseguir muito sucesso para seu negócio, gera pobreza e desgraça para os comerciantes vizinhos. A história ganha contornos românticos quando Mouret se apaixona por uma de suas funcionárias. O livro é boa ilustração da influência de um novo formato no pequeno comércio varejista de fins do século XIX na França.



“Só o tolo confunde o valor com o preço.”

Antônio Machado

Visões do consumo

por Roseli Morena Porto

A sociedade do consumo há tempos vem chamando a atenção de diretores e cineastas. As abordagens diversificam-se entre aquelas que fazem apologia aos modernos hábitos de compra e outras que, em uma perspectiva

crítica, denunciam seus possíveis excessos ou futilidades. Nestas dicas, o leitor encontra ambas as perspectivas, além de uma outra, que propõe metáfora futurista sobre o varejo em sua aliança com a tecnologia.



Mensagem para você

Direção: Nora Ephron, 1998, Warner Bros.

A rivalidade entre os dois protagonistas nesta comédia romântica traduz a concorrência acirrada entre *category killers* e pequenos varejistas. Em várias cenas do filme é possível identificar as características dos dois formatos varejistas. O enredo mostra a tendência de destruição das grandes redes sobre o pequeno varejo localizado em sua área de abrangência, o que acontece na realidade, independentemente da categoria de produtos.



Rosalie vai às compras

Direção: Percy Adlon, 1989, Four Seasons Entertainment.

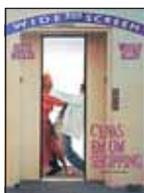
O filme se passa na década de 1980, bem antes do surgimento da Internet, e explora o que viria a ser o comportamento de um *hacker*. Revelando o consumismo da sociedade norte-americana, a personagem principal adora fazer compras para deixar sua família feliz, mesmo que para isso tenha que trapacear as administradoras de cartão de crédito e bancos.



Minority report

Direção: Steven Spielberg, 2002, 20th Century Fox.

O filme se passa no ano de 2054 em Washington D.C. e faz extenso uso de tecnologias sofisticadas. Uma delas, é quando o protagonista entra em uma loja, sendo identificado pelo nome por uma imagem projetada em uma tela que lhe oferece um produto, de acordo com seu perfil previamente registrado em um banco de dados. Com a evolução da etiqueta inteligente e o conceito de CRM, em breve isso deixará de ser ficção científica.



Cenas em um shopping

Direção: Paul Mazursky, 1991, Touchstone Pictures.

Típico casal californiano resolve comemorar seu aniversário de casamento fazendo compras. Tendo como cenário um *shopping center* na época do Natal, o casal confessa mútuas infidelidades, decide pelo divórcio e reata o casamento, várias vezes no mesmo dia. O filme mostra o conceito de *one-stop-shopping* e a transformação dos *shopping centers* em área de lazer.

“Um homem nunca sabe aquilo de que é capaz até que o tenta fazer.”

Charles Dickens