

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS LOJAS DE
DEPARTAMENTOS – O CASO DA RENNER S/A**

LUCIANO MARTINS

Florianópolis, Junho de 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS LOJAS DE
DEPARTAMENTOS – O CASO DA RENNER S/A**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para a
obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia.

Por: Luciano Martins

Orientador: Prof. Dr. Celso Leonardo Weydmann

Área de Pesquisa: Economia de Empresas

Palavras – Chaves: Concorrência
Estratégias
Varejo

Florianópolis, Junho de 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 8,0 ao aluno Luciano Martins na Disciplina CNM - 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Celso Leonardo Weydmann
Presidente

Prof. Dr. Renato Ramos Campos
Membro

Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus em Jesus Cristo por me direcionar, me dar força, consolo e me abençoar com este trabalho. Grato te sou Senhor por me fazeres mais que vencedor.

A minha esposa que sempre me apoiou, torceu por mim e ajudou-me muito. Josi te amo. Obrigada por tudo.

A minha linda filha Kézia, que mesmo sem saber foi uma fonte de inspiração para mim.

A minha mãe Valdira e meu pai Juscelino pela educação e formação de caráter. Também à minha irmã Luciana e meu sobrinho Nicolás. Amo muito vocês.

Ao Professor Dr. Celso Leonardo Weydmann que aceitou me orientar neste trabalho, ajudando-me a obter esta conquista. Obrigado por me ajudar professor.

A duas pessoas que individualmente, de alguma forma, contribuíram para a consecução deste trabalho. São elas: minha sogra Luzia e meu gerente regional Eduardo.

A todos os meus irmão em Cristo que oraram por mim e pela feitura deste trabalho.

A empresa na qual trabalho, Lojas Renner. Que até hoje me possibilita crescimento profissional.

A Universidade Federal de Santa Catarina. A todo o corpo docente e a todos os seus funcionários. Esta instituição proporcionou-me um grande passo em minha vida.

SUMÁRIO

LISTA DE ANEXOS.....	VII
LISTA DE FIGURAS.....	VIII
LISTA DE TABELAS.....	IX

CAPÍTULO I

1 O PROBLEMA.....	10
1.1 Introdução.....	10
1.2 Problemática.....	10
1.3 Objetivos.....	13
1.3.1 Geral.....	13
1.3.2 Específicos.....	13
1.4 Metodologia.....	13

CAPÍTULO II

2 REFERENCIAL TEÓRICO: O MODELO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER.....	15
2.1 Análise Estrutural de Indústrias.....	15
2.1.1 Ameaça de Entrada.....	17
2.1.2 Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes na Indústria....	23
2.1.3 Pressão dos Produtos Substitutos.....	26
2.1.4 Poder de Negociação dos Compradores.....	26
2.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores.....	28

CAPÍTULO III

3 ANÁLISE ESTRUTURAL DO SETOR DE LOJAS DE DEPARTAMENTOS NO BRASIL.....	31
3.1 As Cinco Forças Competitivas que Determinam a Concorrência na Indústria segundo Porter (1996).....	37
3.1.1 Ameaça de Entrada.....	37
3.1.2 Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes na Indústria....	46
3.1.3 Pressão dos Produtos Substitutos.....	49
3.1.4 Poder de Negociação dos Compradores.....	51

3.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores.....	54
--	-----------

CAPÍTULO IV

4 REDE DE LOJAS RENNER – UMA REFERÊNCIA NO SETOR.....	57
4.1 Sinopse Histórica da Renner.....	57
4.2 Estratégias de Concorrência.....	59
4.2.1 A Entrante em Potencial	59
4.2.2 Instrumentos de Concorrência da Renner.....	64
4.2.3 Os Substitutos da Renner.....	65
4.2.4 O Poder dos Clientes.....	67
4.2.5 Fornecedores Renner.....	67
4.3 O Crescimento da Companhia.....	69

CAPÍTULO V

5 CONCLUSÃO.....	75
-------------------------	-----------

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
--	-----------

ANEXOS.....	84
--------------------	-----------

LISTA DE ANEXOS

Princípios Empresariais.....	84
Valores Empresariais.....	84
Visão.....	85
Missão.....	85
Negócio.....	85
Estilo de Gestão.....	85

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Influência das Cinco Forças Competitivas na Indústria.....16

Gráfico 1 – Receita Bruta e Receita Líquida de Lojas Renner.....71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participação percentual do número de empresas, pessoal ocupado e receita líquida de revenda, segundo as categorias do comércio no Brasil.....	31
Tabela 2 – Número de empresas, pessoal ocupado e receita líquida no varejo e serviços do Brasil.....	33
Tabela 3 – Faturamento, número de lojas, número de estados de atuação (incluindo DF), número de colaboradores e tempo de mercado das três maiores lojas de departamentos do Brasil.....	34
Tabela 4 – Despesa mensal com vestuário por rendimento familiar.....	51
Tabela 5 – Marcas dos Departamentos da Renner e seus Substitutos.....	66
Tabela 6 – Receita bruta e receita líquida de lojas Renner.....	71

CAPÍTULO I

1 O PROBLEMA

1.1 Introdução

Com uma quantidade considerável de empresas, porém poucas que se configuram como lojas de departamentos a nível nacional, este setor tem andado na contramão do varejo brasileiro. Contudo apresenta algumas companhias que detém crescimento enquanto que outras saíram do mercado.

Este trabalho pretende analisar detalhadamente as peculiaridades que permeiam a concorrência neste setor.

1.2 Problemática

Até alcançar a estabilidade monetária, advinda do plano real, a economia brasileira conviveu, em grande parte dos anos 90 com uma inflação que não baixava dos dois dígitos. Após julho de 94 alcançou-se a estabilidade monetária e a inflação passou a não corroer nossa moeda como antes. Obteve-se um aumento do poder de compra. A taxa de câmbio proporcionou um aumento das importações e, em contrapartida, queda das exportações. O PIB cresceu constantemente, embora a taxas modestas, e mantêm-se em crescimento até 2004.

O atual governo tem utilizado as taxas de câmbio e de juros, SELIC no caso, como instrumento de controle da inflação, que é uma das metas do governo para garantir a estabilidade monetária. O que em grande parte tem freado os investimentos em produção, geração de empregos e consumo. Fatores estes que desagradam, e muito, grande parte do setor produtivo e de serviços.

O comércio, em particular o varejo, tem sofrido com essa conjuntura econômica. Além de estar sendo pressionado pelo aumento do custo tributário e de tarifas, sofre também com a diminuição da renda da população nos últimos anos. O período de 1994 a 1999 foi de euforia para o setor, devido a elevação do poder aquisitivo dos consumidores. No entanto, a partir do ano 2000, houve uma redução real na renda da população.

Um dos setores do varejo que mais sofre com esta queda no poder aquisitivo é o de lojas de departamentos. Segundo a PAC (pesquisa anual do comércio do IBGE) a participação das lojas de departamentos na receita do varejo encolheu nos últimos anos. Tal queda se deu pela crise enfrentada no setor com o fechamento de redes tradicionais, como o Mappin e a Mesbla, juntamente com aquela diminuição nos níveis de renda da população, dentre outros fatores.

O mercado de lojas de departamentos está cada vez mais concorrido no Brasil. A briga, que agora é menos regionalizada e mais nacional, fica por conta de poucas redes. Para aumentar o número de clientes, diante das dificuldades do setor, as companhias têm apostado na criação de produtos diferenciados, mas principalmente na exploração de novas praças no país.

Mesmo perdendo espaço no varejo, o setor não deixou de ser competitivo, pelo contrário, passou a ser mais disputado. Segundo Porter (1996), o grau de concorrência em uma indústria é explicado por cinco forças competitivas básicas. Logo, a crescente competitividade no setor de lojas de departamentos poderia ser compreendida pelo maior entendimento dessas forças, advinda das alterações na estrutura econômica básica desta indústria.

Uma estratégia competitiva deve levar em consideração toda a estrutura econômica de uma indústria, pois esta influencia na determinação de regras de competitividade. O setor de lojas de departamento no Brasil tem um grau de concorrência elevado e suas empresas dotadas de uma série de estratégias competitivas que englobam, se não todas, mas no mínimo uma das cinco forças competitivas básicas da indústria.

Este setor tem passado nos últimos anos por uma série de reestruturações, todas com um único objetivo, adequar e ajustar as companhias a um cenário de competição mais acirrada e em constante mutação. Para Porter (1996), a essência da formulação de uma estratégia competitiva está em relacionar uma companhia ao seu meio ambiente.

Nesta indústria, de tão grande concorrência, vem destacando-se uma rede de lojas que não intimidou-se com as barreiras apresentadas pela economia e pelo setor. A saber, a rede de Lojas Renner S/A. Essa rede de lojas pode ser um exemplo de como essa indústria vem realizando mudanças em uma realidade que, a pouco tempo atrás, não era promissora.

A Renner disputa ano a ano melhor posição no ranking do setor, utilizando-se de preços competitivos, produtos de moda e abertura de novas unidades como instrumentos de concorrência no setor, esta rede é um ícone a ser observado pelas demais.

A proposta do presente trabalho é analisar além do comportamento do setor como um todo, também um caso particular, a rede de Lojas Renner S/A. A empresa em 11 anos passou de rede local, com pouco mais de 10 lojas no Rio Grande do Sul, para uma abrangência nacional com 64 lojas em 3 regiões da País. Há que se considerar a cifras da rede que em 1995 obteve uma receita líquida de R\$ 133,4 milhões e dez anos depois chegou superar a marca de R\$ 953,8 milhões, alcançando um crescimento de 714% no período. Em um setor que apresenta queda da participação na receita do varejo, falência de empresas, diminuição da renda e aumento da concorrência, como explicar uma rede de lojas que cresce com níveis tão significativos ?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

- Analisar as estratégias competitivas da rede de lojas Renner S/A na indústria brasileira de lojas de departamentos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Verificar o comportamento da indústria de lojas de departamentos no Brasil em termos de estrutura e concorrência.
- Analisar a atuação das empresas na indústria em termos das forças que moldam a competição no setor.
- Analisar as estratégias utilizadas pela rede de lojas Renner para expandir-se no mercado brasileiro.
- Avaliar a capacidade da rede em atingir seus objetivos de expansão.

1.4 METODOLOGIA

O presente trabalho refere-se a uma análise do setor de lojas de departamento no Brasil e suas estratégias concorrenciais, seguindo-se de uma análise mais específica sobre a Rede de Lojas Renner.

Para consecução do primeiro objetivo específico é adotada a teoria das cinco forças competitivas de Michael Porter. Referenciando-se nesta, analisa-se o desempenho desta indústria com base na quantidade de redes de lojas que este setor possui, no número de lojas de cada rede, em seu faturamento, em quais regiões do Brasil tais redes atuam, etc.. Além disso, a análise se estende aos fornecedores desta indústria, os clientes, o potencial de entrada neste setor e os produtos e serviços que podem substituir os deste setor.

Para atingir os segundo e terceiro objetivos específicos é feita uma análise das estratégias da rede de lojas Renner na indústria de lojas de departamentos e através desta busca-se entender como as lojas Renner responde aos concorrentes no setor. Com base também nas estratégias da rede procura-se entender os padrões adotados pela companhia para a expansão no mercado brasileiro.

O quarto objetivo específico é trabalhado com as informações inerentes ao setor e a rede de lojas Renner, desta com base em seu potencial de crescimento e formas de financiamento para tal.

A base referencial teórica utilizada foi o modelo de Michael Porter (1996), para a análise da estrutura e concorrência. As informações foram coletadas no mercado, junto à empresas do setor, na rede mundial de computadores (Internet), revistas e outras bibliografias.

Será utilizado o método analítico. Este consiste em realizar-se observações particulares que, após serem analisadas, permitem a compreensão mais profunda de relações de causa e efeito.

CAPÍTULO II

2 REFERENCIAL TEÓRICO : O MODELO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER.

O modelo teórico proposto por Porter (1996) auxilia na análise da estrutura de indústrias, envolvendo estruturas e estratégias competitivas através da verificação das forças competitivas dos diversos agentes do setor.

2.1 ANÁLISE ESTRUTURAL DE INDÚSTRIAS

Segundo Porter (1996. pg. 15), estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas. O autor apresenta uma segunda definição, mais sucinta, de estratégia competitiva à página 16: é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá.

Porter (1996) relata que uma empresa que compete, em qualquer indústria , possui uma estratégia que é desenvolvida implicitamente, oriunda das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa ou explicitamente através de um processo de planejamento.

A empresa tem de estar ciente da estrutura industrial da qual ela faz parte, pois tal estrutura é que determina as regras competitivas e os limites para as metas de estratégias de concorrência que a empresa pode dispor. Porter (1996) coloca que a essência de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Verifica-se então que o cerne da concorrência em uma indústria está em sua estrutura econômica básica, não limitando-se somente aos concorrentes atuais.

Michael Porter (1996) relata que o grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas. Estas cinco forças são determinadas pela estrutura econômica básica da indústria. Logo, tal estrutura configura-se então como o ponto culminante da concorrência na indústria. O conjunto destas forças determina a rentabilidade ou potencial de lucro final na indústria. A influência das cinco forças competitivas na indústria pode ser melhor visualizado na figura 1.

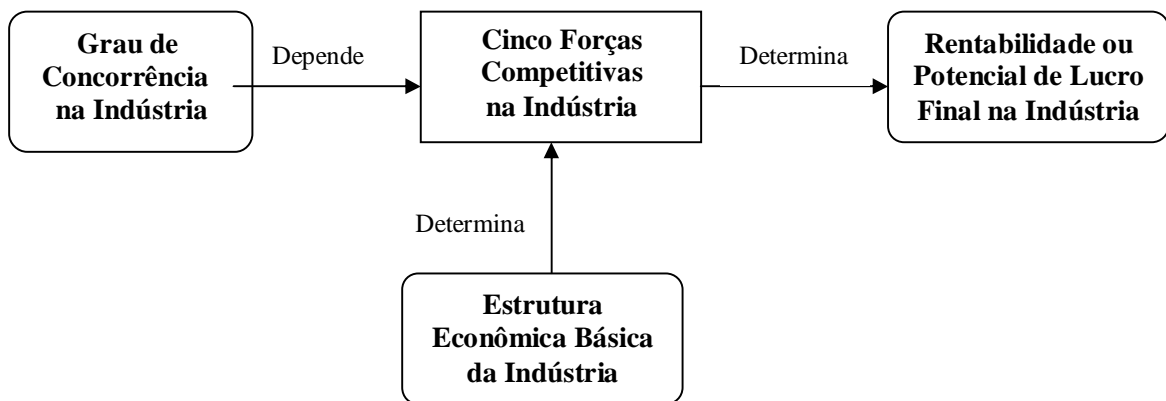


Figura 1: Influência das cinco forças competitivas na indústria.

As cinco forças competitivas básicas de uma indústria são :

- Concorrentes na Indústria, ou seja, a intensidade da rivalidade entre as empresas existentes.
- Entrantes em Potencial. Que é a ameaça de novos entrantes na indústria.
- Ameaça de Substitutos. É a ameaça de produtos ou serviços substitutos.
- Compradores. É o poder de negociação dos compradores.
- Fornecedores. É o poder de negociação dos fornecedores.

Para uma empresa ser competitiva em uma indústria ela deve conhecer bem a procedência dessas cinco forças. Segundo Porter (1996), a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.

Se a estrutura básica de uma indústria é de um todo conhecida por seus integrantes, (o que deveria ser comum a todo bom concorrente), deve-se então analisar com profundidade as fontes de cada força competitiva. Segundo Porter (1996), o conhecimento destas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e fracos críticos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças.

É de fundamental importância que uma companhia entenda bem o setor no qual ela atua e como as fontes da pressão competitiva, movidas pela estrutura básica da indústria, atuam sobre a companhia através das cinco forças de mercado.

Em uma indústria em que as forças são mais acirradas, os lucros tendem a ser mais disputados e as fatias de mercado, para empresas que não tem poder de estratégias concorrenciais, tendem a ser menores.

O lucro final de uma indústria, que é medido em termos de retorno a longo sobre o capital investido, varia de acordo com a intensidade das forças competitivas. Se a rentabilidade é que determina o interesse por determinada indústria e se aquela é função das forças competitivas de tal indústria, logo, o conhecimento das fontes subjacentes da pressão (forças) competitiva é primordial a qualquer empresa da indústria.

2.1.1 Ameaça de Entrada

É a possibilidade da entrada de novas empresas em uma indústria. Quanto mais elevado o potencial de lucro de determinado setor maior será o interesse de novos participantes em entrar nele. Crescendo então a ameaça de entrada e, concretizando-se a tal, mais acirrada será a disputa por fatias de mercado.

Os entrantes em uma indústria geralmente trazem consigo um aumento e uma nova capacidade de produção. Com isso o desejo de ganhar parcelas de mercado e, claro, recursos substanciais diversos para poder competir em tal mercado. Advindo destas entradas e o que elas acarretam surgem algumas prováveis conseqüências como: uma queda nos preços (proveniente do aumento de oferta), um aumento na demanda por insumos o que, dado os recursos escassos, acarreta em um aumento/inflacionamento dos custos do produto final das empresas participantes. O que traduz-se em uma redução da capacidade de rentabilidade da indústria.

Porter (1996), considera a aquisição de uma empresa já existente em uma indústria como uma nova entrada, mesmo que nenhuma nova entidade estivesse sendo criada. Pois, com esta aquisição, serão injetados nesta indústria novos recursos e nova capacidade gerencial, visando um aumento da parcela de mercado da empresa já existente.

A ameaça de entrada em uma indústria está sujeita a dois fatores. Um deles são as barreiras de entrada, que constituem uma série de dificuldades que os entrantes potenciais devem enfrentar para ingressar na indústria. O outro é a reação esperada que o novo entrante deve receber por parte dos concorrentes estabelecidos.

1) BARREIRAS DE ENTRADA, destacam-se são as seguintes:

- a) Economias de Escala: É a diminuição do custo unitário por produto, ou, do custo médio de produção (ou operação ou função que entra na produção de um produto) a medida que aumenta o volume de produção por período. Existe então a alternativa de, as empresas que ingressarem na indústria, operarem em larga escala podendo sofrer retaliações por parte das empresas existentes, ou operarem em pequena escala e sofrerem com custos altos em relação as empresas já existentes. Várias atividades e funções de uma empresa podem ser suscetíveis de economias de escala, como: fabricação,

compras, pesquisa e desenvolvimento, marketing, rede de serviços, força de vendas, distribuição, etc.

As economias de escala estão também presentes, (mesmo que Porter tenha colocado isso de uma forma implícita), na integração horizontal, ou economias de escopo (utilização dos mesmos fatores para produzir bens diferentes) . Uma vez que empresas atuando em negócios diversos podem integrar-se, realizando economias de escala, se compartilharem operações ou funções com outras atividades da companhia.

Vantagens econômicas em relação à integração vertical também configura-se como um tipo de barreira de entrada na forma de economias de escala. Neste caso se a entrante não ingressar de uma forma integrada terá desvantagens de custo se a maioria das empresas estabelecidas for integrada, bem como uma escassez de insumos e mercados.

- b) *Diferenciação do Produto:* É a lealdade dos clientes, para com as empresas existentes na indústria, criada através da identificação com a marca da empresa levando a um sentimento de fidelidade, assim, estabelecendo um vínculo entre o cliente e as empresas existentes na indústria. O sentimento de lealdade dos clientes para com a empresa é proveniente de uma publicidade agressiva, de algum serviço ao consumidor, diferenças dos produtos ou por terem entrado primeiro na indústria.

A diferenciação do produto cria uma barreira de entrada dado que os entrantes em potencial tem de arcar com despesas para abalar ou romper o vínculo existente e a fidelidade dos consumidores com as firmas já atuantes na indústria. Estes gastos geralmente duram um longo período.

- c) *Necessidade de Capital:* É a necessidade de recursos financeiros em grandes volumes, para investir, que o entrante requer caso queira inserir-se em uma determinada indústria e competir. A necessidade de capital, dependendo da

indústria que o entrante pretende inserir-se, pode ser necessária para novas instalações da empresa, ou para fornecer crédito ao consumidor (onde a necessidade é muitas vezes maior). Esta necessidade de capital em si cria uma barreira de entrada, pois nem todo entrante tem disponibilidade de crédito ou recursos próprios para conseguir arcar com tais recursos financeiros.

- d) Custos de Mudança: Referem-se aos custos que se depara a empresa entrante para que consiga fazer com que os clientes da indústria mudem de uma companhia já estabelecida para aquela entrante. É a tentativa de conquista da preferência dos clientes por esse novo produto ou diferencial do mesmo. Os clientes da indústria tem, por tradição ou algo assim, alguma preferência pelos produtos estabelecidos. Cabe às empresas entrantes na indústria adaptarem-se a essa realidade e buscarem adaptar os clientes ao seu produto ou diferencial. É esta mudança de produto ou diferencial dos clientes que se reportam em custos de mudanças para a empresa entrante, pois se quiserem realizar algum diferencial tem de arcar com tais custos. Estes podem ser traduzidos em um custo de novo treinamento dos empregados, custo de novo equipamento auxiliar, custo e tempo para testar e qualificar uma nova fonte, necessidade de assistência técnica em decorrência da confiança depositada no vendedor, um novo projeto do produto ou até mesmo custos psíquicos para se desfazer de um relacionamento. Se os custos de mudanças são altos, os entrantes tem de ter potencial para conseguir arcar com os custos, do contrário não conseguiriam fazer com que os clientes mudassem de fornecedor de produtos e menos ainda manter-se na indústria.
- e) Acesso aos Canais de Distribuição: Os canais de distribuição são os métodos ou as formas através dos quais uma empresa levará seus produtos ao mercado (pontos de venda) e por conseguinte ao consumidor final. O novo entrante precisa garantir a distribuição para seu produto. Porém, é sabido que os canais de distribuição existentes em determinada indústria são

escassos pois já estão sendo utilizados pelas empresas existentes. A nova empresa tem de convencer os canais de distribuição a aceitarem seus produtos. As formas através das quais a empresa entrante pode fazer isto é: por meio de descontos de preço, verbas para campanhas de publicidade em cooperação, etc., porém, é de levar-se em consideração que tais atitudes reduzem os lucros da entrante. As barreiras de entrada em relação ao acesso aos canais de distribuição referem-se tanto a esta redução de lucros por aquelas medidas tomadas com o intuito de garantir a distribuição dos produtos, quanto pela escassez de tais canais, no atacado e no varejo. Dado que se o controle das empresas existentes sobre estes canais for grande é claro, será mais difícil a entrada na indústria. Logo há a necessidade de custos por parte da entrante a fim de tomar aquelas medidas para conquistar os canais.

f) *Desvantagens de Custo Independente de Escala:* São fatores que proporcionam vantagens de custos plenas para as empresas atuantes na indústria e que não podem ser conseguidas pelas empresas entrantes, qualquer que seja o seu tamanho ou economias de escala obtidas. Dentre esses fatores destacam-se:

- Tecnologia patenteada do produto.
- Acesso favorável às Matérias Primas.
- Localizações favoráveis.
- Subsídios Oficiais.
- Curva de aprendizagem ou Experiência.

Estes fatores permitem às empresas atuantes na indústria ter seus custos unitários reduzidos, independente da escala de produção. Levando em consideração que as empresas atuantes na indústria tem essa vantagem de custos, logo, isto incorre em uma desvantagem de custo para o novo entrante. Configurando-se assim, uma barreira de entrada, pois o entrante terá de arcar com custos mais altos, uma rentabilidade menor e uma

desvantagem competitiva com relação aos seus preços, para assim, manter-se ou estabelecer-se na indústria.

g) Política Governamental: O governo através de algumas medidas como por exemplo licença de funcionamento e limites ao acesso a matéria prima, pode limitar ou até mesmo impedir o acesso de novas empresas a determinada indústria. Outras exigências do governo podem requerer da entrante também um maior capital para investimentos iniciais. Desta forma, algumas medidas de política governamental podem configurar-se como uma barreira de entrada a medida que dificulta ou impede o acesso de novas empresas a uma determinada indústria.

Visto anteriormente as barreiras de entrada, vejamos agora, as reações esperadas que o novo entrante deve receber por parte dos concorrentes estabelecidos na indústria:

2) RETALIAÇÃO PREVISTA: São as respostas que os concorrentes já estabelecidos podem dar ao novo entrante na indústria a fim de dificultar a sua entrada ou permanência na indústria. Se o entrante espera uma resposta de vigorosas retaliações por parte dos concorrentes já estabelecidos, isso pode inibir a sua entrada. Existem algumas pré – condições por parte das empresas estabelecidas que assinalam a maior possibilidade de retaliação prevista. Uma delas é quando o setor tem uma tradição de vigorosa retaliação aos novos entrantes; Se aquele cresce lentamente é sinal que é difícil entrar em tal indústria; Outra condição é quando as empresas estabelecidas possuem recursos substanciais como uma certa capacidade ociosa para atender uma provável demanda futura ou recursos financeiros não utilizados etc.; E por ultimo se as empresas estabelecidas são altamente comprometidas com a indústria.

3) PREÇO DE ENTRADA DISSUASIVO: É o preço “hipotético” que o novo entrante colocará em seus produtos levando em conta os custos esperados para superar as barreiras estruturais de entrada e arriscar-se à retaliação. Se o preço corrente na indústria for maior que o preço de entrada dissuasivo, isso significa que o lucro na indústria é acima da média do mercado, logo as empresas entrarão. Do contrário, se o preço corrente for menor que o

preço de entrada dissuasivo, o lucro será abaixo da média do mercado, logo, a entrada em tal indústria é duvidosa.

4) PROPRIEDADES DAS BARREIRAS DE ENTRADA: São várias outras propriedades das barreiras de entrada que devem ser levadas em consideração no momento da formulação da estratégia competitiva. Deve-se destacar primeiro que podem ocorrer mudanças nas barreiras. E, mesmo que as barreiras de entrada mudem, a empresa deve estrategicamente estar preparada, pois suas decisões estratégicas tem um papel importante. E por último, existem empresas que dispõem de recursos ou competências substanciais, superiores a outras empresas, com a possibilidade de superar as barreiras de entrada com um custo mais baixo.

5) EXPERIENCIA E ESCALA COMO BARREIRAS DE ENTRADA: Apesar de as economias de escala e a experiência (advinda na maioria das vezes da curva de experiência) de mercado que algumas empresas de determinadas indústrias possuem, elas por si só, não são totalmente eficazes como barreiras de entrada apresentando alguns limites.

2.1.2 Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes na Indústria

Sucintamente pode ser definida como disputa, ou o desejo que algumas firmas tem de melhorar ou pelo menos manter sua posição no mercado em que atuam. Essa disputa configura-se pelo uso de táticas por parte das companhias, como: concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. Dentre as táticas citadas a menos desejada é a de concorrência de preços, pois se uma companhia baixa seus preços, sua concorrente fazendo o mesmo e aquela reincidir, isso pode acarretar em uma perda de rentabilidade da indústria. Já a concorrência via publicidade tende a aumentar a demanda e o nível de diferenciação do produto, beneficiando toda a indústria.

A rivalidade existe por que as empresas, além de ter noção que sempre há espaço para crescimento na indústria, buscam tomar atitudes estratégicas antes das suas rivais, a fim de não dar tempo às concorrentes para decisões. Em uma indústria geralmente os movimentos competitivos de uma empresa impactam em forma de resposta por parte de suas concorrentes, ou seja, as estratégias de algumas são sempre respondidas pelas estratégias de outras. Assim elas tornam-se mutuamente dependentes na indústria.

Existem na Indústria alguns fatores estruturais que são geradores de rivalidade. Dentre eles destacam-se:

- Concorrentes Numerosos ou Bem Equilibrados: Quando existem em uma determinada indústria muitos concorrentes, algumas firmas acham que podem fazer alguns movimentos com o objetivo de captar uma parcela maior de mercado sem serem notadas. Mesmo com um número reduzido de concorrentes, se eles acham-se relativamente equilibrados, pode ocorrer uma batalha com o objetivo de conquistar uma parcela maior de mercado. Já quando a indústria é altamente concentrada é menos provável que aconteça essa concorrência acirrada, pois as empresas preferem manter sua lucratividade ao arriscarem-se a tomar fatias maiores de mercado.
- Crescimento Lento da Indústria: Com o crescimento lento de uma indústria a concorrência das empresas por parcelas de mercado torna-se maior, configurando-se um verdadeiro jogo. Esta situação de concorrência por parcelas de mercado gera instabilidade na indústria. Ao passo que o crescimento rápido da indústria proporciona às empresas crescerem junto com o mercado gerando uma situação mais estável.
- Custos Fixos ou de Armazenamento Altos: Se as empresas possuem custos fixos altos isso conduz ao uso da plena capacidade a fim de diluir esses custos por unidade de produto, levando então a uma crescente queda nos preços da indústria. Se considerar-se que todas operem em plena capacidade. As empresas preferem

então reduzir os preços para que as vendas aconteçam mais rapidamente do que manter os estoques com altos custos de armazenagem.

- Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudança: A escolha dos clientes por determinado produto ou serviço, classificado por ele como de primeira necessidade, é baseada quase sempre no preço e no serviço. Isso tem como consequência a concorrência por preços o que gera uma situação instável, dado que pode reduzir a rentabilidade da indústria. Em relação a diferenciação do produto, os consumidores tem um sentimento por determinada marca ou serviço, o que evita a concorrência por preços. Quando não há custos de mudança, a concorrência é mais intensa.
- Capacidade Aumentada em Grandes Incrementos: As economias de escalas, que na maioria das vezes são benéficas às companhias, podem ser daninhas à indústria em uma determinada situação. Se as economias de escala determinarem à empresa que a capacidade de produção pode ser aumentada em grandes proporções, isso pode romper o equilíbrio entre oferta e procura da indústria. Levando a indústria a enfrentar períodos alternados de super capacidade, além de reduções de preços.
- Concorrentes Divergentes: Caracterizam-se situações entre as empresas concorrentes em uma indústria em que seus objetivos e estratégias são diferentes de outras do setor. O que provoca choques contínuos ao longo do processo, afetando a definição das regras de competitividade na indústria podendo ser daninho a algumas empresas, bem como para a indústria podendo haver uma redução na rentabilidade das mesma.
- Grandes Interesses Estratégicos: Algumas empresas possuem objetivos a serem alcançados. Tais objetivos são os interesses estratégicos. Para almejar um interesse estratégico, como por exemplo, conquistar uma fatia maior de mercado,

podem usar como estratégia a concorrência via preço. O que irá sacrificar sua lucratividade, e ainda, um aumento da rivalidade e uma instabilidade na indústria.

- Barreiras de Saída Elevadas: Algumas empresas de uma indústria podem estar operando com rentabilidade nula ou negativa. Seria teoricamente certo que elas saíssem do mercado. Porém fatores de ordem econômica, estratégica e emocional forçam-nas a permanecerem, pois seria altamente custoso as companhias saírem da indústria. Esses fatores são as barreiras de saída. Pode-se citar: ativos especializados, custos fixos de saída, inter-relações estratégicas, barreiras emocionais e restrições de ordem governamental e social.

2.1.3 Pressão dos Produtos Substitutos

Produtos substitutos aqueles que desempenham ou substituem a função de um outro produto existente em determinada indústria. Os produtos substitutos tendem a reduzir o potencial de retorno de uma indústria a medida que, dado o poder de substituição que eles tem, estabelecem um teto nos preços, tendendo a reduzir a rentabilidade da indústria. Quanto mais o substituto suprir a relação preço-desempenho, maior será a pressão sobre os lucros da indústria. As empresas de uma indústria sofrem a concorrência das indústrias que fabricam produtos substitutos.

2.1.4 Poder de Negociação dos Compradores

Os compradores ou consumidores de uma indústria conseguem barganhar com as companhias, exigindo delas melhores produtos e qualidade com preço baixo. Agindo assim, os compradores jogam um concorrente contra o outro forçando a redução dos preços, reduzindo a rentabilidade da indústria. Porém não é regra que os compradores sempre exerçam pressão sobre a indústria.

Um comprador é considerado poderoso se as seguintes circunstâncias são verdadeiras:

- Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor: Acontecendo isto, o comprador passa a ter grande importância nos resultados da indústria, aumentando o seu poder de barganha e muito provavelmente empurrando preços para baixo. Se uma indústria se caracteriza por custos fixos altos o comprador passa a ter maior importância, pois é viável à indústria manter sua capacidade plena para poder diluir custos unitários.
- Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras: Quanto mais significativos forem os custos pelos quais os compradores adquirem os produtos de que necessitam, maior será a pressão para comprarem os produtos ao preço mais favorável possível. Antagonicamente, quando o produto vendido pela indústria representa uma fração pequena dos custos, o comprador é menos sensível ao preço.
- Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados: Dado que os compradores deparam-se com muitas opções de vendedores jogam uma companhia contra a outra certos de que podem contar com outros fornecedores. Com isso eles acabam forçando os preços para baixo.
- Ele enfrenta poucos custos de mudança: Através dos custos de mudança muitos compradores são atrelados a determinados vendedores. Porém, se os custos de mudança do comprador forem baixos ele muda de vendedor com facilidade. Do mesmo modo o comprador é fortalecido se o vendedor se defronta com custos de mudança.
- Ele consegue lucros baixos: Quando os lucros dos compradores são reduzidos criam-se condições para que eles reduzam seus custos de compras. Já,

compradores com elevada taxa de lucratividade são, em geral menos sensíveis a preço.

- Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás: Compradores que conseguem ou ameaçam uma integração para trás, tem maior poder de barganha frente a seus fornecedores. Alguns compradores conseguem uma integração parcial para trás, ou seja, produzem parte do que necessitam e compram o restante dos fornecedores tradicionais. Com isso é que eles conseguem este poder de barganha. Além disso, a partir de uma produção interna ele consegue ter uma melhor noção de custos, podendo através disso negociar preços mais baixos. Porém, quando as empresas da indústria ameaçam com uma integração para frente, isso pode aniquilar em parte o poder de negociação do comprador.

- O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador: Se a qualidade dos produtos do comprador é demasiado dependente do produto da indústria, os compradores tendem a ser menos sensíveis a preços. Porém se não for importante o comprador pode trocar de fornecedor a qualquer momento, o que pode pressionar os vendedores a reduzir seus preços.

- O comprador tem total informação: Quando um comprador detém informações como: níveis de demanda, preços reais de mercado, custos de fornecedores, etc., ele passa a ter maior poder de negociação com fornecedores. Podendo barganhar por melhores preços, reduzindo seus custos.

2.1.5 Poder de Negociação dos fornecedores

Do mesmo modo que os compradores exercem poder de negociação sobre os integrantes da indústria, os fornecedores também exercem algum tipo de influência sobre as empresas. Estas influências se dão por meio de elevação de preços ou da diminuição da

qualidade dos produtos e serviços fornecidos. Podendo assim, comprometer a rentabilidade da indústria, através de uma elevação de custos, caso a companhia não consiga repassar estes aumentos através de seus preços.

Existem algumas características que revelam se um grupo de fornecedores é forte. São elas:

- É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende: Quando um grupo de fornecedores é mais concentrado do que as companhias da indústria para a qual ele vende, possibilita-o a exercer maior pressão de preços, qualidade e condições sobre os compradores, fazendo com estes percam seu poder de barganha.
- Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria: Se os fornecedores de uma indústria concorrem com produtos substitutos isso pode gerar uma perda de poder, dado outra opção que seus clientes dispõem. Já a ausência de produtos substitutos aumenta o poder de negociação dos fornecedores.
- A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor: Quando os fornecedores vendem para várias indústrias e uma determinada indústria não representa parcela significativa de suas vendas, ele está em posição de exercer com mais ênfase seu poder de negociação.
- O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador: Um grupo de fornecedores que produzem um insumo que é importante para o processo de formação do produto do comprador, ou para a qualidade do produto, tem o seu poder de negociação aumentado. Isso é mais enfático se o produto não é armazenável e o comprador é obrigado a formar estoques.
- Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança: Através de custos de mudança e diferenciação de produto, os fornecedores tiram dos compradores a possibilidade de estes jogarem

um fornecedor contra o outro. Assim, tornando-se mais difícil a mudança de fornecedor, este mantém seu poder de negociação.

- O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente: Este fato representa uma ameaça ao grupo de compradores da indústria. Os fornecedores mostram através disto seu poder, fazendo com que os compradores sujeitem-se a sua influência nas compras da indústria.

A mão - de - obra também pode exercer um determinado poder de negociação. Visto que ela tem grande influência em muitas indústrias. Sua boa qualificação, sua escassez ou a sua organizada sindicalização, podem absorver lucros da indústria.

Faz-se necessário que a empresa integrante observe os perigos inerentes a possibilidade de novas entradas na indústria, o que traduz-se em uma série de conseqüências às empresas que podem acarretar, por fins, em uma diminuição da rentabilidade do setor.

A atenção aos concorrentes do setor é outro fator relevante às integrantes. A disputa entre elas é realizada através de diversas táticas que algumas vezes resultam na exclusão daquelas menos capazes. Estas integrantes concorrentes são ameaçadas também por produtos que podem substituir as preferências de seus clientes, ameaçando a indústria como um todo reduzindo seu potencial de retorno.

Além das ameaças de entrada, dos concorrentes no setor e dos produtos substitutos, as integrantes de uma indústria têm na negociação com clientes e fornecedores outros desafios a serem superados. Visto que ambos possuem, dado sua capacidade de barganha, grande poder de negociação.

É sabido que a estrutura econômica básica de uma indústria determina o conjunto das forças competitivas e por conseqüência sua rentabilidade. Embasada nessas forças uma empresa tem condições de elaborar suas estratégias concorrenciais, com a finalidade de conquistar espaço, buscando sempre melhorar sua posição dentro da indústria.

CAPÍTULO III

3 ANÁLISE ESTRUTURAL DO SETOR DE LOJAS DE DEPARTAMENTOS NO BRASIL

É relevante verificar o comportamento da indústria de lojas de departamentos no Brasil em termos de estrutura e concorrência para então, posteriormente, entender o posicionamento da rede de lojas Renner nesse setor.

O setor de lojas de departamento está inserido na indústria de comércio varejista brasileira. Esta por sua vez, integra as categorias de comércio do país que, segundo a PAC - Pesquisa Anual de Comércio do IBGE, são: Comércio por Atacado, Comércio Varejista e Comércio de Veículos e Peças. Na tabela abaixo pode-se visualizar o comportamento de alguns indicadores das Categorias do Comércio Brasileiro.

TABELA 1 – Participação percentual do número de empresas, pessoal ocupado e receita líquida de revenda, segundo as categorias do comércio no Brasil – 2002.

Categorias do Comércio	Número de Empresas	Pessoal Ocupado	Receita Líquida de Revenda
Comércio por Atacado	6,9	13,5	42,5
Comércio Varejista	85,3	77,8	45,5
Comércio de Veículos e Peças	7,8	8,7	12,0
Total	100,0	100,0	100,0

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Comércio 2002.

Vê-se através da tabela 1 que o comércio varejista é responsável por 85,3% do total de empresas nas categorias do comércio. Em relação ao pessoal ocupado o varejo detém a marca de 77,8% do total. Antagonicamente, a receita líquida do varejo é somente três pontos percentuais maior que a do comércio por atacado, 45,5 % e 42,5% respectivamente. O que deflagra, proporcionalmente em relação ao número de empresas, a posseção do comércio por atacado da maior parte da receita do comércio brasileiro.

Não há uma metodologia adequada para definição do setor de varejo, pois há nele diversas atividades que não são comparáveis entre si. Contudo os segmentos mais relevantes, segundo o IBGE, são: hiper/supermercados, lojas de departamentos, eletrodomésticos e móveis, tecidos e artigos do vestuário, e combustíveis.

Existem diferentes grupos estratégicos nos quais as lojas de departamentos no Brasil se inserem. No entanto as lojas de departamentos referidas são aquelas especializadas em moda e divididas por departamentos. Quais sejam, masculino, feminino, infantil, acessórios, roupas íntimas e artigos de beleza.

A indústria de lojas de departamentos brasileira é uma das mais promissoras. A economia do País demonstra sinais de recuperação. Desde o início do atual governo, conforme dados do ministério do trabalho, houve um aumento do número de empregos formais em mais de 2,9 milhões. Estes e outros fatores garantem uma massa consumidora em potencial.

O fechamento de grandes empresas e de redes tradicionais provocaram uma massa de desempregados no varejo. O Mappin e Mesbla são exemplos disso. A falência do grupo incorreu, segundo o Jornal do Comércio, no fechamento de 41 lojas e na demissão de 14 mil pessoas. Contudo hoje, isso já é compensado pelo crescente aumento do número de postos de trabalho oferecidos tanto pelo varejo quanto pelo setor de serviços. Ambos os setores ofereceram em 2002, conforme dados da Pesquisa anual do comércio- IBGE, cerca de 11.210.000 postos de trabalho. Na tabela 2 pode-se visualizar outros dados desses setores.

TABELA 2 – Número de empresas, pessoal ocupado e receita líquida no varejo e serviços do Brasil – 2001 e 2002.

Setor	Nº de empresas	Pessoal ocupado	Rec. Total (milhões R\$)
Varejo	1.013.477	4.354.030	203.682
Serviços	945.143	6.855.969	290.479
Total	1.958.620	11.209.999	494.161

Fonte: IBGE, Pesquisa anual do comércio – 2001/2002.

A demanda que aquelas redes que fecharam suas portas atendiam não ficou sem oferta. Outras redes trataram de ocupar os espaços vazios. Companhias foram vendidas para o capital externo. Isto é um reflexo da busca por novos mercados com potencial de consumo, nosso caso. Outro fato relevante é a caracterização do crescente aumento da concorrência neste setor do varejo brasileiro.

Segundo a PAC- Pesquisa anual do comércio do IBGE, o setor de lojas de departamentos no Brasil, juntamente com eletrodomésticos e móveis, teve uma participação de 12,1% em 2000 no total de postos de trabalho do varejo. Sendo que este percentual sofreu queda nos anos seguintes. Já em relação a receita líquida, as lojas de Departamento apresentaram uma queda de quase 38% entre 1996 e 2002. Este quadro declinante no setor de lojas de departamentos dá-se por problemas de mercado, queda no poder aquisitivo do consumidor, e falência de grandes empresas e redes tradicionais.

Mesmo não sendo os dados acima os mais otimistas, a indústria de lojas de departamentos não perde sua importância na economia do país, pelo contrário é um setor muito promissor e que atrai olhares tanto de grandes grupos brasileiros quanto estrangeiros.

Há companhias que expandiram-se nacionalmente. Existe, porém, algumas diferenças entre elas. Algumas são especializadas em moda, enquanto que outras além de venderem vestuário, também comercializam eletrodomésticos, eletrônicos, móveis, etc..

Neste segundo grupo destacam-se o Magazine Luíza e as Lojas Americanas. Com 47 anos de mercado e atuante em apenas 6 estados brasileiros, o Magazine Luíza conta com

252 lojas e cerca de 5.900 colaboradores. Obteve em 2004 um faturamento na marca de R\$ 1,4 bilhões. Já as Lojas Americanas, apesar de contar com um número inferior de lojas, 163 em 19 estados mais o Distrito Federal, vendeu no ano passado pouco mais de R\$ 2,4 bilhões. A rede emprega mais de 10.000 funcionários e foi fundada em 1930.

Dentre as lojas de departamentos especializadas em moda existem algumas redes que preferem a atuação regional como a Leader Magazine. Com 49 anos de mercado e apesar de atuar somente no Espírito Santo e Rio de Janeiro, já possui 28 lojas. Nesse grupo regional destaca-se também a Zara do grupo espanhol Inditex. Presente no Brasil desde 1998 e com apenas 13 unidades a empresa pretende, segundo avaliação de uma equipe de executivos espanhóis, abrir duas lojas por ano a partir de 2005.

Dentre as redes especializadas em moda com atuação nacional, destacam-se : C&A modas, as Lojas Renner e a Riachuelo. A tabela 3 nos mostra alguns Indicadores destas empresas.

TABELA 3 – Faturamento (em R\$) , número de lojas, número de estados de atuação (incluindo o DF), número de colaboradores e tempo de mercado (em anos) das três maiores lojas de departamentos do Brasil –2004.

Indicadores	Lojas Renner	C & A modas	Riachuelo
Faturamento	1.289.255.000	*	1.399.729.000
Lojas	64	112	77
Estados	11	20	21
Colaboradores	6.000	10.000	10.000
Tempo de Mercado	40	29	58

Fonte: Elaboração do autor a partir de dados de pesquisa de campo.

* Não divulga faturamento por ser de capital fechado.

A líder do segmento, a holandesa C & A modas, presente no Brasil desde 1976, apesar de não divulgar resultados foi a rede que mais vendeu em 2004 e, é a que mais vende no setor. É a companhia que mais lojas possui, 112 ao todo empregando 10.000

funcionários. No entanto é a mais jovem com 29 anos no setor. Destaca-se por frisar a venda de produtos de moda e por investir em um marketing agressivo.

A Riachuelo do grupo brasileiro Guararapes , que em 2003 disputou acirradamente o segundo lugar em faturamento com as Lojas Renner, em 2004 garantiu mais facilmente sua posição no ranking. A empresa no ano passado superou a marca de R\$ 1,3 bilhões. Com 58 anos de atuação só não possui lojas em seis estados. Com 77 lojas a Riachuelo emprega 10.000 pessoas. É uma empresa genuinamente brasileira.

Outro destaque do setor é a rede de Lojas Renner. A companhia que em 2003 vendeu R\$ 54,2 milhões a menos que a segunda colocada, no ano passado perdeu por R\$ 110,47 milhões. Mas considerando-se a proporcionalidade do número de lojas, a Renner tem um faturamento superior, cerca de R\$ 20,1 milhões/loja. Enquanto a Riachuelo faturou R\$ 18,1 milhões/loja.

A Renner completou, agora em 2005, 40 anos como loja de departamentos. No ano passado alcançou receita bruta superior a R\$ 1,2 bilhões atuando em 10 estados brasileiros mais o Distrito Federal. A rede possui mais de 60 unidades e emprega 6.000 colaboradores.

Estas três redes praticamente ditam as regras desta indústria. São responsáveis por empregar cerca de 26.000 trabalhadores diretamente. Somam 152 anos de experiência no setor e possuem mais 250 lojas espalhadas por 20 estados brasileiros mais o Distrito Federal, ocupando assim, todas as regiões do país. O faturamento destas três gigantes ultrapassou, em larga escala, no ano passado a quantia de R\$ 2,7 bilhões.

A indústria de lojas de departamentos mostra-se nos últimos anos como um setor que vem aumentando gradativamente a competição. Uma das estratégias é ocupar todos os espaços, mesmo que seja porta a porta com o concorrente. Exemplo disso é a Renner e a C & A que, no Shopping Center norte em São Paulo, estão praticamente frente a frente, com a Riachuelo mais adiante. O mesmo acontece no Beira – Mar Shopping em Florianópolis, com exceção da presença da Riachuelo.

É um setor que aspira sucesso com alto nível de concorrência não só de preço, mas também de qualidade, lay out, merchadising, produção e tendências. Com poucas grandes redes dominando o mercado, o que não é sinônimo de pouca competitividade, pois o número de produtos e serviços substitutos é elevado. A maior tendência é que as companhias, cada vez mais, busquem a ocupação de novos mercados inaugurando novas filiais, mesmo que se submetam a uma baixa margem de lucro. A intenção é ocupar espaços, de olho nas oportunidades, para não dar lugar a ninguém.

Das três grandes do setor somente a C & A, presente no Brasil a quase três décadas, não é genuinamente brasileira. As lojas Renner, que desde a fundação era familiar e gaúcha, em 1998 teve 97,7% de suas ações vendidas à americana J. C. Penney e, até maio deste ano, era comandada pela mesma. Agora a Renner tem seu capital aberto novamente com ações negociadas na Bovespa. Já a Riachuelo fundada em 1947, 32 anos depois foi vendida para o grupo brasileiro Guararapes, que a mantém até hoje.

Outra peculiaridade desta indústria é a forma que cada companhia tem de financiar seus investimentos para expansão. A C & A, sendo européia, usufrui de seus próprios recursos. No entanto, segundo o diretor de bens de consumo da consultoria A.T. Kearney, Sérgio Oliveira, "A C&A não tem um desempenho financeiro tão bom nos outros países como tem no Brasil". A Renner conseguiu triplicar seu número de lojas quando foi adquirida pela J. C. Penney. A Riachuelo expandiu-se como loja de departamentos somente depois de ser comprada pelo grupo Guararapes.

É uma indústria de muito potencial e promissora. Mas as companhias que não estiverem atentas aos seus concorrentes, às necessidades dos clientes e, dentre outras, não possuírem um diferencial que frise sua marca e uma ótima capacidade de administrar, certamente sucumbirão.

Destarte, diversos são os fatores que vem influenciando e alterando a estrutura econômica básica do setor de lojas de departamentos brasileiro. Em uma indústria com lucro disputado e concorrência acirrada é fundamental aos integrantes conhecerem bem,

não somente os seus concorrentes, mas algo que também os envolve, a estrutura industrial da qual fazem parte.

Sendo as cinco forças competitivas que explicam a intensidade da concorrência em uma indústria e sua rentabilidade, há então, nos últimos anos uma maior importância das mesmas na indústria brasileira de lojas de departamento.

Segundo Porter (1996), é a estrutura econômica básica que determina as regras competitivas de uma dada indústria. Deve-se então, estar ciente dos fatores que vem influenciando e alterando a indústria de lojas de departamentos brasileira, para que seja formulada uma estratégia competitiva coerente e eficaz. A partir desse conhecimento as empresas tem condições de delimitar suas estratégias de concorrência, ou , as estratégias competitivas a serem usadas.

Empresas que querem manter-se em uma indústria de alto grau de concorrência, como é característico deste setor, devem considerar a importância, e além disso, possuir estratégias competitivas a fim de colocá-las em prática.

3.1 As Cinco Forças Competitivas que determinam a Concorrência na Indústria segundo Porter (1996)

3.1.1 Ameaça de Entrada

A entrada de novas empresas no setor de lojas de departamentos dependerá das barreiras de entrada existentes. Estas são altas neste setor para a criação e inserção de novas empresas. Principalmente pelos altos custos que o novo entrante deve dispor para inserir-se na indústria. Algumas redes, segundo dados do jornal do comércio, chegam a gastar R\$ 10.000.000,00 com a abertura de uma loja.

No Brasil as redes de lojas de departamentos tem sua origem e formação, geralmente, em famílias que começaram com pequenas lojas e em seguida formaram grandes grupos, não só nacionais como estrangeiros, que hoje atuam no País.

Nos últimos anos raras foram as exceções de formação de grandes grupos do varejo de lojas de departamentos. O que se verifica não é a entrada freqüente de novos concorrentes na indústria, mas uma expansão destas redes pelas regiões do país. Tal expansão dá-se, não só pela abertura de novas lojas de redes existentes, mas também por aquisições destas redes, nacionais e internacionais, e ainda a entrada de empresas estrangeiras no setor. Respectivamente exemplos disto são a aquisição da rede de lojas Renner s/a, em 1998, pelo grupo norte americano J.C. Penney, segunda maior no varejo americano e a Zara do grupo espanhol Inditex, atuando no país à 7 anos. Há ainda a presença da C&A, líder do segmento no Brasil, porém, atuante em nosso território 29 anos.

Se um concorrente optar por entrar neste setor, além de ter que arcar com barreiras de entrada altas, irá deparar-se com a reação esperada dos concorrentes estabelecidos, que possuem muito poder de concorrência, e uma elevada carga de experiência de mercado.

As barreiras de entrada altas em sua totalidade são as economias de escala, a diferenciação do produto, a necessidade de capital. Já os custos de mudança não traduz-se como uma tão grande barreira de entrada. Já o acesso aos canais de distribuição não caracterizam-se como uma barreira. As desvantagens de custo independente de escala são altas em poucos fatores.

O novo entrante deve dispor ainda de uma estratégia concorrencial coerente, eficaz e com algum diferencial em relação as outras redes. Dado que, como será visto adiante, este setor é competitivo e quem não dispor de um diferencial bem sucedido, encontrará dificuldades para manter-se no mercado.

As Barreiras de entrada na indústria de lojas de departamentos brasileira:

Economias de Escala

No setor de lojas de departamentos brasileiro existe a possibilidade de se trabalhar com economias de escala. Elas estão presentes em diversos fatores. Um deles são as compras de mercadorias que são vendidas em loja. Quanto maior o poder de venda de uma rede, mais ela irá comprar dos fornecedores. E, quanto maior for a quantidade que ela comprar, mais economias de escala com compras terá, pois poderá barganhar menores preços pelo aumento da quantidade comprada. Além de poder vender com preços menores, o que irá lhe garantir maior competitividade em relação as demais. A nova entrante teria de comprar em grandes volumes para poder barganhar menores preços com fornecedores. Porém se arriscaria a não vender, tomando prejuízo. Ou comprar quantidades adequadas à sua demanda inicial e vender com preços menores para poder competir. Ambas as situações são indesejáveis, pois teria de arcar com altos custos.

Pesquisa & desenvolvimento e Marketing são outras atividades que pode-se trabalhar com economias de escala. As grandes companhias tem a possibilidade de arcar com altos custos acarretados pelas pesquisas e marketing, além de poderem suportar riscos inerentes à atividade. Uma rede que investe pesadamente em marketing pode chegar a investir mais de R\$ 30 milhões ao ano, segundo o jornal do comércio. Geralmente P&D requerem ocupação de pessoal e equipamentos especializados. As redes estabelecidas têm condições de diluir estes custos com maior facilidade. A entrante teria de arriscar-se a P&D e marketing, absorvendo os custos sem a certeza de retorno. Empresas já estabelecidas tem a vantagem de poderem ter novos produtos mais rapidamente rentáveis dado o reconhecimento de suas marcas.

A distribuição de mercadorias pelas companhias também é uma atividade que pode se realizar as economias de escala. Um mesmo veículo que transporta mercadorias para um ponto de venda pode transferir outras mercadorias para outros locais. Bem como material de operação em loja para marketing, promoções, exposição de produtos, vendas (como

pc's), etc.. Algumas redes de lojas dispõem de uma frota de veículos própria, o que, além de transportar mercadorias, realiza marketing da marca.

A nova entrante na indústria de lojas de departamentos terá, efetivamente, dado o setor de atuação, de buscar economias de escala se quiser competir. Assim as atividades que basicamente encontram-se economias de escala no setor de lojas de departamentos são as Compras, Pesquisa & Desenvolvimento e Marketing e Distribuição.

Diferenciação do Produto

No Brasil as redes de lojas de departamentos nasceram, em sua maioria, em regiões e estados distintos, o que caracteriza uma fidelidade regional, por parte dos consumidores locais, para com algumas empresas. As novas entrantes na indústria, além de terem que confrontar com diferenciais tradicionais da concorrência, terão que lidar com a fidelidade regional que o consumidor atribui a marca de sua região.

Além desta fidelidade regional a diferenciação do produto na indústria de lojas de departamentos ocorre do fato de que as empresas deste setor adotam, cada uma, um diferencial para com o consumidor. Todas buscam atualização em termos de produtos, porém estabelecendo algum vínculo para com o cliente, buscando assim a sua fidelidade e diferenciação entre elas.

Algumas optam por vincular sua marca a preços baixos, atrelando isso a produtos de moda juntamente com uma publicidade forte. Exemplo dessa diferenciação é a C & A modas. Outras identificam-se por vender para toda a família. Algumas buscam atingir as chamadas “tribos”. Foco buscado pela Riachuelo. Determinadas redes focam a mulher como alvo de vendas, ferramenta utilizada pela Marisa. Há ainda redes que prezam a excelência no atendimento ao cliente como diferencial em serviço ao consumidor. Caso das Lojas Renner.

Através destas características individuais que cada concorrente busca para diferenciar-se do outro, conquistando a lealdade para com os clientes, há o valor criado para

seus clientes. O que é individual à cada companhia e identifica-a para seus consumidores. A essência desse valor é que deve ser buscado pelo novo entrante. E isso leva algum tempo e um certo nível de custos que o novo entrante deve arcar, o que se configura como uma barreira de entrada. Estes custos referem-se, para as lojas de departamentos na maioria das vezes, a uma publicidade agressiva a fim de atrair os consumidores às suas marcas.

Necessidade de Capital

Como dito anteriormente, as redes de lojas de departamentos que hoje existem são provenientes, na maioria das vezes, de grupos familiares. Com o passar dos anos foram adquirindo recursos próprios para investimentos e, credibilidade junto a credores para a realização de novos investimentos. Algumas possuem hoje ações negociadas em bolsa, o que é uma fonte de capital para investimento, dependente do sucesso no negócio. Outras ainda são familiares com capital fechado, mas com a garantia de credores para investimento.

Uma nova entrante, familiar ou não, deve dispor de recursos consideráveis para ingressar na indústria de lojas de departamentos. Os gastos com desenvolvimento e anúncio da marca, o que se traduz em altos custos com marketing são elevados. Dados da ABRASCE – Associação Brasileira de Shopping Centers, mostram que para abrir uma loja em 2004, a C & A modas investiu em média R\$ 5 milhões. Já as Lojas Renner, segundo dados da mesma instituição, investiu mais R\$ 10 milhões para abrir uma unidade.

Deve-se considerar também os custos com pesquisa e desenvolvimento, logística e distribuição. Os treinamentos com vendas para a formação de bons profissionais com a cultura da empresa são preponderantes. Além é claro da compra ou aluguel de pontos de vendas e a criação de um valor que busque fidelizar clientes à marca.

Custos de Mudança

É comum entre as lojas de departamentos existir algum vínculo, formulado e estabelecido pela loja, que se configure um custo de mudança para a entrante. Independente de qual seja o diferencial utilizado pelas redes de lojas existente, a entrante terá de arcar em primeiro lugar com altos custos de marketing para que o seu diferencial também seja bem conhecido no mercado. Além do grande esforço para que este diferencial seja configurado como marca e cultura da empresa.

Há nesta indústria a cultura do consumidor de ter preferência por determinada loja, seja pela tradição que ela possui em determinada região ou pelo vínculo por se estabelecer primeiro. Esta preferência para ser rompida pela entrante precisa de muito esforço em todos os estágios sistêmicos da empresa.

Não são grandes os custos de mudança entre as lojas de departamentos à entrante em potencial. No entanto se a nova empresa quiser disputar espaço em um mercado tão competitivo como este terá de buscar algo que seja inovador e cativante.

Acesso aos Canais de Distribuição

O acesso aos canais de distribuição não caracteriza-se com uma fonte de barreira de entrada.

Desvantagem de Custo Independente de Escala

Não são poucas as desvantagens de custo independente de escala na indústria de lojas de departamentos. Cada fator tem sua peculiaridade, porém a curva de aprendizagem e as localizações favoráveis é que caracterizam-se como desvantagem de custo em sua totalidade para a entrante.

Principais Fatores das Desvantagens de Custo Independente de Escala:

- * *Tecnologia Patenteada do produto:* As lojas de departamentos não são criadoras de novos produtos, assim não há como patentear a tecnologia dos mesmos. Porém isso é possível de ser feito pelo fabricante do produto que retendo sua tecnologia pode vende-lo exclusivamente a uma única rede de lojas, porém é uma prática pouco usada.
- * *Acesso Favorável às Matérias Primas:* Esse é outro fator que não incorre em desvantagem de custos independente de escala para o entrante. Todos tem acesso as matérias prima utilizadas neste setor. Diversos são os tipos de matéria prima utilizados na indústria de lojas de departamento, porém as redes lidam com produtos prontos para o consumo. As matérias prima neste setor são vastas e vão desde o necessário para compor equipamentos eletrônicos para a operação em loja à qualificação de profissionais através de treinamentos de vendas.
- * *Localizações Favoráveis* Não é de praxe que as empresas do setor consigam localizações favoráveis. Em sua maioria estabelecem – se em locais cujo valor de instalação é já bem elevado e disputado pelo mercado.
- * *Subsídios Oficiais:* Não é por tradição que o governo intervenha por meio de suas instituições para subsidiar as lojas do setor em termos de investimento. No entanto já ocorreu de a União, através do BNDES apoiar com R\$ 8,9 milhões a expansão da rede de Lojas Marisa.
- * *Curva de Aprendizagem ou experiência:* No varejo de lojas de departamentos a experiência é um fator preponderante à sobrevivência da loja. A medida que a empresa incorpora maior aprendizado em sua operação ela tende a diminuir custos nas mais diversas áreas. No chão de loja a equipe de vendas pode ter um aumento substancial na qualidade do atendimento ao cliente. Dominando com mais precisão as técnicas de venda. Conseguindo

sondar mais facilmente as necessidades dos clientes, podendo auxiliá-los melhor no conhecimento do produto e por conseguinte, fazendo aquilo que é fundamental, aumentar as vendas. Com a experiência é possível conseguir uma redução nos custos de transporte com a otimização da distribuição de mercadorias às lojas. As equipes de apoio podem diminuir custos com experiência. Há ainda a possibilidade de diminuir custos com a experiência de controle de estoques no que diz respeito a entrada e saída de produtos, ou qual o produto que venda mais em determinada região. Conseguindo assim alocar melhor as vendas de acordo com a demanda de determinado produto em uma dada região. A aprendizagem no setor de lojas de departamentos possibilita o aprimoramento de métodos nas mais diversas áreas e a melhoria do desempenho das lojas e da empresa como um todo.

Política Governamental

Não há uma forma literal de o governo, através de alguma medida, limitar ou impedir o acesso de novas empresas à indústria de lojas de departamentos. Há sim, uma vontade do governo, mesmo que as vezes não pareça dada as taxas de juros vigentes na economia, de que cada vez mais abram novas redes de lojas. Para que com isso aumente o número de postos de emprego, eleve-se a oferta de mercadorias no setor o que acarretaria em uma conseqüente diminuição da inflação (pelo menos desses produtos). E também ocorreria o aumento da distribuição de renda.

Retaliação Prevista

Não há, no setor de lojas de departamentos, uma cultura de respostas vigorosas por parte das empresas estabelecidas aos entrantes em potencial. Qualquer comportamento de resposta concorrencial das empresas do setor aos novos entrantes é o mesmo comportamento que é aplicado a um concorrente estabelecido. Se uma rede de lojas tiver

dificuldades de ingressar na indústria de lojas de departamentos ao verificar que a concorrência vigente no setor configura-se como uma retaliação prevista, certamente não sobreviverá. Assim, não existe a possibilidade de uma empresa não entrar no setor em virtude de retaliações por parte das estabelecidas.

Em uma indústria dinâmica como é o caso das lojas de departamentos, as barreiras de entrada tendem a mudar com o tempo. Cabe aos estabelecidos e aos entrantes em potencial estarem sempre muito bem informados sobre a indústria, sua estrutura básica mutante e sua constante evolução, que é o caso deste setor.

3.1.2 Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes na Indústria

Como em qualquer outro setor em que a concorrência é de alto nível, há, entre as lojas de departamentos, uma grande disputa por melhores posições, ou mesmo, para manter sua posição no mercado. As companhias utilizam-se, diariamente, de uma série de táticas e com uma velocidade muito grande, para conseguirem elevar suas vendas.

A concorrência por preços é usada por quase todas as empresas, dado que os clientes exigem produtos de ótima qualidade com os preços mais baixos possível. Mesmo que uma loja prime por sua marca, é relevante que ela possua bons preços. A publicidade é outra ferramenta de mercado muito usada pelas redes neste setor. A divulgação da marca com o intuito de deixá-la conhecida, assim, criar um vínculo, pelo menos visualmente a princípio, ao consumidor é necessário.

Tanto a prestação de serviços quanto a introdução de novos produtos são de igual modo relevantes às companhias desse setor. Uma boa prestação de serviços deve ser fornecida ao cliente com o intuito de cativa-lo e mante-lo. Já o lançamento de novos produtos e tendências revela se a empresa está bem informada e atualizada, neste mercado tão velozmente mutante.

No entanto essas táticas não podem mais serem consideradas como essenciais às lojas de departamentos. Elas já tornaram-se primárias. As empresas que não conseguiram obter bons preços com qualidade, uma publicidade bem formulada e de ponta, inovação constante em termos de produtos e excelência na prestação de serviços, superando as expectativas dos clientes, certamente perderão mercado.

Neste setor tudo aponta para um maior aumento da rivalidade. Ainda há muito espaço consumidor no Brasil para ser melhor explorado. As empresas que derem-se conta disso e agirem mais rápido e com eficiência certamente prevalecerão.

Alguns fatores estruturais são responsáveis pela geração de rivalidade nesse setor, são eles:

- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados: Pelas dimensões que possui uma loja de departamentos e pelo mercado rápido nas informações como é, torna-se quase impossível se fazer algum movimento estratégico sem que possa ser percebida. Principalmente neste setor em que são poucos os grandes concorrentes. Basicamente C & A modas, Lojas Renner e Riachuelo. No entanto, as empresas surpreendem os concorrentes com diversas promoções inesperadas. Sejam elas o lançamento de um novo produto ou uma baixa de preços. É o caso das três grandes que em muitos espaços comerciais estão porta a porta. Isto obriga a concorrente, para não perder vendas e credibilidade, a agir rápido com algum tipo de resposta.
- Crescimento lento da indústria: A indústria de lojas de departamentos apresenta antagonismo. Cresce rápido em termos de abertura de lojas. Só no ano passado as três grandes abriram 21 lojas em todo o território nacional, segundo dados do jornal Gazeta do Povo, sendo 15 da C&A modas, 4 das Lojas Renner e 2 da Riachuelo. É claro que deve-se considerar o fechamento de redes como Mesbla e Mappin, mas a abertura de lojas é superior ao número de lojas das redes que fecharam. Já em termos de participação na receita líquida total do comércio, segundo o jornal Valor Econômico, houve uma redução das lojas de departamentos, eletrodomésticos e móveis em cerca de 5,9% entre 1996 e 2002. No entanto,

segundo dados da CVM- Comissão de Valores mobiliários e de sites das lojas, a receita bruta das Lojas Renner e da Riachuelo vem crescendo ano a ano. Cerca de 24,41% de 2003 para 2004. A C& A , mesmo que esta não divulgue dados, mas o mercado especula que também vem crescendo, e muito.

- Custos fixos ou armazenamento altos: As lojas de departamentos possuem custos fixos altos, sendo que eles são facilmente diluídos nas mercadorias sem, necessariamente interferirem em seus preços. Os aluguéis e estoques são exemplos de custos fixos. Outros fatores vem interferem nos preços como custo da matéria prima do fornecedor ou impostos governamentais, mas não os custos fixos.

- Ausência de diferenciação ou custo de mudança: Neste setor os clientes procuram preços baixos, mas sempre acompanhados de qualidade. Usa-se a concorrência por preços, no entanto não há perigos de essa prática vir a baixar a lucratividade da indústria. Ocorre com frequência nesta indústria o sentimento de lealdade dos consumidores por alguma marca, o que sobrepuja muitas vezes os preços baixos. Esta lealdade transporta-se em custos de mudança para aquelas que mesmo com preços baixos não consegue atrair os clientes da concorrente. É o caso das Lojas Renner no Rio Grande do Sul que impõem às suas concorrentes altos custos de mudança, dado a lealdade de seus clientes pela marca gaúcha.

- Capacidade aumentada em grandes incrementos: É muito pouco provável que nesta indústria as economias de escala, que na maioria das vezes relacionam-se com pesquisa e desenvolvimento e marketing, distribuição e compra de produtos, venham a ser de tal proporção que baixem os preços na indústria. Se consegue-se economias de escala nestes itens a ponto de obter-se ganhos certamente eles ficam retidos sem serem passados para os preços, pois as empresas não vão querer perder rentabilidade. Não significa que não possam usar estas economias como tática futura de preços, mas é uma ação desconhecida nessa indústria.

- Concorrentes divergentes: As empresas da indústria de lojas de departamentos possuem todas praticamente o mesmo objetivo, qual seja, obter a

maior receita com vendas possível alcançando com isso um melhor lucro e conquistando assim, a liderança do mercado. Para isso diversas são as estratégias usadas. A principal delas é a tomada de novos mercado com a abertura de novas unidades. Mas nenhuma estratégia é usada a ponto de afetar a competitividade na indústria e comprometer os lucros das mesmas.

- Grandes interesses estratégicos: Visto no tópico anterior o principal objetivo das companhias deste setor e sua principal estratégia para almejá-lo, não há a possibilidade de uma empresa abrir uma nova unidade sem o intuito de, com ela, aumentar sua rentabilidade na indústria. Mesmo que uma companhia do setor possua outro objetivo e use uma outra estratégia, como a concorrência via preço por exemplo, é improvável que ela admita perder lucro.
- Barreiras de saída elevadas: No caso das lojas de departamentos pode ocorrer o caso de uma unidade da companhia estar operando com rentabilidade negativa, como acontece com algumas em determinadas regiões do país. Nesse caso é possível que a empresa permita que isso aconteça para a manutenção da imagem da empresa frente ao mercado. No entanto é quase impossível que uma rede inteira consiga sobreviver muito tempo no mercado operando com receita negativa. Por mais altas que sejam as barreiras de saída, nenhuma delas é suficiente para arcar com maus resultados de uma companhia nesse setor.

3.1.3 Pressão dos Produtos Substitutos

Destacam-se como serviços substitutos às lojas de departamentos o e-commerce, as vendas domésticas, vendas em feiras, redes de pequenas lojas como em Brusque por exemplo, etc..

Como maior ameaça de substituição às lojas de departamentos destaca-se as boutiques e lojas de rua. Uma loja de departamento expõem seus produtos de modo que

eles fiquem divididos, como o próprio nome já diz, por departamentos. Assim vendem roupas e calçados para homens, mulheres e crianças. Dentro destes departamentos muitas empresas fazem subdivisões de estilo. Além de todo tipo de acessórios como cintos, bolsas, carteiras, roupas íntimas, bijuterias, óculos, etc.. Algumas optaram por comercializar também celulares e relógios.

Pode haver uma disputa por preços entre os produtos substitutos e as empresas do setor, mas não é algo que venha a fixar um teto aos preços da indústria levando a uma queda de sua rentabilidade. É certo que, um produto substituto suprimindo a relação preço/desempenho de um produto das lojas de departamentos, pode vir a afetar a receita da indústria. Mas não é algo alarmante para esta indústria, mas que requer atenção.

Logo, não são poucos os produtos que podem ser considerados substitutos e que desempenhem as funções de diversas mercadorias comercializadas pelas lojas de departamentos. Oferecendo assim, uma forte concorrência à este setor.

Pode-se citar como exemplos de produtos substitutos à esta indústria:

- Lojas de roupas masculina: Happy Man, Cia do Homem, Makenji moda homem ,Mor Maii e outras espalhadas pelo Brasil.
- Lojas de roupas feminina: Makenji moda mulher, Zoomp, M. Officer, Levis.
- Lojas de roupas infantil: Ai Bai Bia, Planeta Infantil, Fox Troti.
- Lojas de calçados: Paquetá, Birello, Carioca Calçados.
- Lojas especializadas em bolsas , carteiras e cintos: Evidência viagens, Le Postiche, Victor Hugo.

- Lojas especializadas em acessórios: Arte acessórios, Evidência acessórios, Vênus acessórios e bijuterias, Acessórios da onda.
- Lojas de Celulares e Relojoarias: Lojas revendedoras e das operadoras Tim, Claro, Vivo, Brasil Telecom. Além de relojoarias como a Mário Joalheiro, Nielsen Joalheiros, etc..

São uma imensidão no Brasil as lojas, chamadas boutique, que trabalham vendendo roupas especificamente para os públicos masculino, feminino e infantil. Podem ser tanto lojas de grife que vendem para a elite como lojas ditas “de rua” que vendem para o “povão”. Estas lojas, bem como as de calçados, acessórios, celulares, relojoarias, bolsas, carteiras e cintos, representam uma possibilidade de substituição à indústria no sentido de que possuem dimensões menores, são muito direcionadas ao foco em determinados estilos e microsegmentos de público e produtos. Conquistando assim a preferência de determinados consumidores que não gostam de comprar em grandes dimensões ou preferem um atendimento “vip”, ou seja, personalizado.

Deve-se levar em consideração também aqueles vendedores que não atuam em lojas de menor porte, mas vendem de porta em porta diversos produtos como bijuterias, lingerie, bolsas, etc.. Estes, mesmo com um volume de vendas bem inferior ao das pequenas lojas, também representam uma fatia de produtos substitutos às lojas de departamentos.

3.1.4 Poder de Negociação dos Compradores

Não é regra que os clientes das lojas de departamentos exerçam pressão sobre a indústria a ponto de reduzir a sua rentabilidade. A barganha por melhores produtos, serviços e preços dos clientes para com as empresas é intrínseca ao setor, dado que estes clientes por natureza procuraram melhores preços e qualidade e, as companhias, com o intuito de não perder parcela de mercado, e cientes da concorrência de tal, buscam sempre

oferecer o melhor naqueles itens aos clientes. Contudo, mesmo que intrinsecamente, os consumidores desse setor possuem grande poder de negociação.

Os compradores desse setor não se encontram concentrados. São milhões de clientes que existem nas lojas de departamentos, não há como eles concentrarem-se e exercerem alguma influência à indústria. A única forma de concentração de clientes é pelas classes de consumo que segundo o IBGE se dividem em A, B, C e D. Existem regiões do país que há uma maior concentração de determinada classe e as redes procuram instalar-se onde certa classe enquadra-se mais em seu padrão, mas de forma geral o que voga é o poder aquisitivo da população e o que ela gasta em artigos de vestuário.

Segundo o IBGE uma família gasta em média cerca de 4,68% de seu orçamento familiar com vestuário. O que é um valor considerável no total de sua renda mensal. Dessa forma os clientes tendem a procurar preços favoráveis no momento da compra, obrigando as lojas, por mais qualidade e tradição que tenham, a trabalhar com preços competitivos. A tabela 4 mostra como varia a despesa com vestuário por rendimento familiar.

TABELA 4 – Despesa mensal com vestuário por rendimento familiar – R\$ e % – Brasil - 2003.

Até	400 a	600 a	1000 a	1200 a	1600 a	2000 a	3000 a	4000 a	6000	Total
400	600	1000	1200	1600	2000	3000	4000	6000		
24,06	37,53	53,44	71,57	83,78	104,77	121,82	154,01	179,26	279,76	83,21
5,29%	5,70%	5,80%	5,89%	5,61%	5,47%	4,97%	4,71%	4,03%	3,21%	4,68%

Fonte: IBGE, Pesquisa de Orçamentos Familiares – 2002/2003.

Existe outras formas de os clientes almejem preços competitivos por parte das lojas. Estas, em geral, vendem produtos muito semelhantes ou pouco diferenciados. Para fugir da luta por preço, as redes tem de investir muito mais em pesquisa e desenvolvimento. As empresas tem de estar atentas a novos lançamentos, tecnologia de produtos, buscar inovações etc.. Segundo o consultor de varejo e palestrante Moacir Moura “ Há um novo consumidor pesquisando por aí, um cidadão consciente de seus direitos e muito fiel ao seu bolso.”

Geralmente os maiores custos de mudança que um comprador enfrenta neste setor são a fidelidade, o apego emocional, o bom atendimento e a qualidade e os preços. Pode-se considerar que estes quatro são interdependentes. No entanto, não são considerados tão altos a ponto de impossibilitar que o comprador mude de loja. Porém diversos são os casos em que os clientes experimentaram outras empresas e arrependeram-se.

Teoricamente se um cliente tem sua renda reduzida, efetivamente ele irá diminuir seus gastos gerais, inclusive com vestuário, acessórios, calçados, etc.. E se ele tem sua renda aumentada, conseqüentemente irá gastar mais ou será menos sensível a preços, desde que, estas compras não representem uma proporção grande em seu orçamento. Mas na prática há divergências. Segundo a tabela 4 a família que tem uma renda mensal de R\$ 400,00 a R\$ 1.000,00 tende a aumentar seus gastos com vestuário a medida que seu rendimento eleva-se. No entanto, quanto mais aumenta o rendimento familiar dos que ganham de R\$ 1.200,00 a R\$ 6.000,00, menos tendem a gastar com vestuário.

É muito remota a possibilidade de um consumidor das lojas de departamentos integrar-se para trás . Quando isso acontece é para que a pessoa torne-se no mínimo um micro empresário e não com o intuito de fabricar o que antes comprava. É certo que pode, mas não conseguirá fabricar tudo, a menos que queira inserir-se na indústria, o que é muito pouco provável.

Há um turbilhão de fenômenos acontecendo e mudando os costumes dos clientes. A globalização, a redução do crescimento demográfico, o envelhecimento da população, a maior participação da mulher no mercado de trabalho, a disseminação da vaidade masculina, o poder de compra gerado pelo público infantil, etc.. Esses fatores juntamente com a revolução empreendida pelas comunicações e na tecnologia da informação vem gerando um consumidor melhor, mais informado e mais exigente tanto quanto à qualidade dos produtos e serviços, quanto ao seu preço e valor agregado. Para eles, encontrar nas lojas produtos, preços e atendimento de boa qualidade é condição básica. Exigem também conveniência, rapidez, personalização, acesso através de múltiplos canais e, principalmente, experiências de compra agradáveis e recompensadoras.

Segundo David Wolfe, diretor criativo do Doneger Group, “Existem hoje muitos consumidores diferentes, com necessidades e desejos específicos. Não há mais um típico consumidor de moda”. Desse modo, as empresas devem conhecer e entender em profundidade seus clientes atuais e potenciais. Com o aumento espantoso da concorrência no setor de lojas de departamentos, compreender os consumidores será fundamental às redes que quiserem conquistar parcela maior de mercado.

3.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

A indústria de lojas de departamentos trabalham com milhares de fornecedores. Não só nacionais como também estrangeiros. Uma só companhia pode negociar com centenas deles. Dado essa quantidade tão grande de oferta de fornecedores, poucos são os poderes que eles impõem sobre o setor. No entanto, isso não quer dizer que eles não exerçam influências às empresas. Existem grupos de fornecedores que já conquistaram seu espaço na indústria e são detentores de certa credibilidade pelos bons produtos que remetem para as companhias do setor. Esses, quando fornecem produtos à indústria com queda na qualidade ou aumento de preços, podem, respectivamente, prejudicar a imagem da empresa para com os clientes e obrigar as empresas a repassar esses aumentos de preços em seus produtos. Contudo, isso não vem a prejudicar a rentabilidade da indústria.

Os fornecedores desta indústria, devido ao seu número e a grande concorrência que há entre eles, não são concentrados. Partindo desse pressuposto, há pouca possibilidade de eles exercerem quaisquer pressão de preços, qualidade ou condições sobre o setor. Há sempre a possibilidade de barganha entre eles e os compradores das lojas. Contudo, essa barganha geralmente é ganha pelas lojas que tem um grande argumento nas mãos, qual seja, outros fornecedores.

Deve-se levar em conta também que, com a globalização, os fornecedores para a indústria de lojas de departamentos não se resumem somente àqueles localizados no território nacional. Existe uma outra infinidade deles no mundo inteiro que se traduzem

também em produtos substitutos aos fornecedores daqui. A China é um exemplo disso. Com uma indústria altamente competitiva, com mão de obra barata e uma grande capacidade de produção, eles esbanjam oferta ao globo. Certamente a entrada em maior número desses fornecedores estrangeiros no Brasil iria enfraquecer em muito o poder de negociação dos nossos. O que é bom para as lojas de departamentos locais que poderiam negociar melhores preços e para os clientes desde que, é claro, esses preços fossem repassados à eles.

Os fornecedores que vendem para o setor de lojas de departamentos consideram-na, dado seu volume de compras, uma indústria importante à eles. Existem outras que eles podem atender, principalmente a dos substitutos e a dos entrantes em potencial, mas isso não faz valer a perda da importância das lojas de departamentos.

Todos os produtos que as lojas compram dos fornecedores, salvo aqueles que são lançados e não fazem sucesso, são relevantes à indústria. Isso não significa que o grupo de fornecedores obtenha poder de negociação através disso. Para que eles consigam barganha proveniente de um produto que forneçam, o que são poucos que conseguem, tal mercadoria deve deter um diferencial, seja ele tecnologia, inovação, utilidade, nome da marca, etc..

É o que acontece, por exemplo, com a Nyke em relação a calçados. Dona de uma tecnologia de ponta e de uma preferência pelo consumidor que é única e está muito relacionada ao nome da marca, ela consegue deter um grande poder de barganha para com o setor, vindo por exemplo a estipular preços de mercadorias às lojas. Através dessa diferenciação os fornecedores podem estabelecer às lojas custos de mudança. No entanto isso não os livra de competirem entre si para vender à indústria.

Uma possibilidade que poderia representar força de negociação por parte dos fornecedores e uma ameaça às lojas da indústria seria a integração para frente. Porém nesse setor não se tem conhecimento de fornecedores que tenham transformado-se em lojas de departamentos.

O que parece ser uma tendência para esta indústria é a integração para trás por parte das lojas de departamentos. Exemplo disso é a Zara que trouxe para o Brasil um modelo de negócio que a transformou em uma referência mundial no setor. Através de uma eficiente gestão de estoques, considerada uma das melhores do ramo, ela tem conseguido maiores margens maiores com produtos 15% a 20% mais baratos. Ela possui um modelo flexível de produção 'just in time', capaz de responder rapidamente às mudanças no ponto de venda. Na Zara, o tempo de desenvolvimento de um produto e sua venda é a metade dos gastos pelos concorrentes. Nessa velocidade a empresa consegue saber o que os consumidores acharam do produto e alterá-lo rapidamente, se for o caso. Com as mercadorias adequadas constantemente ao gosto do cliente, as promoções diminuem em relação ao varejo convencional, reduzindo os desperdícios.

A Riachuelo, segunda maior do setor, está fazendo o mesmo que a Zara. Empresa do Grupo Guararapes que é detentor, além da rede lojas, da marca Pool, de um conglomerado de indústrias de confecções e do Shopping MidWay Mall. Fabrica, como a Zara, parcela significativa das peças que vende conseguindo margens de lucro mais altas e respostas mais ágeis às tendências de consumo. Segundo Alberto Serrentino, da empresa de consultoria GS&MD, ao adotar o mesmo modelo de negócios da Zara, a Riachuelo está conseguindo ganhar participação de mercado e apresentar taxas de crescimento superiores às das suas concorrentes.

Além do poder de negociação dos clientes e fornecedores, há um outro grupo que também detém algum tipo de barganha para com as lojas da indústria, a mão-de-obra. Em sua maioria é organizada em sindicatos. É responsável por negociar salários, pisos comerciais, comissões, horários de comércio, etc.. Muitos fornecem algum tipo de benefícios aos comerciários como dentistas, médicos, farmácias, lazer, dentre outros. Há a possibilidade de esse grupo absorver lucro da indústria através da negociação salarial, principalmente no que tange a comissões e pagamento de horas extras. O constante turnover (entrar e sair de pessoal) é outra questão em relação a mão-de-obra para as empresas do setor. Não é uma força de trabalho escassa, mas esse alto giro de pessoas acaba por encarecer a qualificação dos trabalhadores em relação a treinamentos. Dado que não é uma grupo de mão-de-obra 100% qualificada.

É notável nesse setor a mudança da maneira como bens e serviços chegam ao consumidor. Em um passado não muito distante a distribuição dos produtos era em boa parte controlada por fornecedores. As lojas funcionavam quase como um remetente das mercadorias dos fornecedores aos consumidores, além de arcar com altos estoques, dado o pouco controle que tinham sobre pedidos. Em alguns casos os fabricantes é que escolhiam produtos, tendências e muitas vezes até preços. Essa forma de logística já caiu por terra.

Os consumidores, através de seu poder dominador de demanda e da grande atenção das lojas à eles, é que estão hoje ditando as regras da atividade de fornecimento de produtos às companhias do setor. Agora são as redes de lojas que ditam as tendências, os produtos e principalmente, barganham bons preços. Com isso as empresas conseguem hoje controlar a distribuição de produtos comprando em grande quantidade realizando economias de escala.

Deve-se levar em conta ainda o salto da tecnologia da informação. Sua aplicabilidade tanto na operação e administração de loja quanto na logística e distribuição de produtos. Uma rede de loja bem informatizada e administrada não precisará mais perder-se em estoques parados, ou com falta de produtos aos clientes. Esse ônus está cada vez mais passando do varejista para o fornecedor.

CAPÍTULO IV

4 REDE DE LOJAS RENNER – UMA REFERÊNCIA NO SETOR

Este capítulo procura analisar as estratégias competitivas e os métodos utilizados pelas Lojas Renner para atingir seus objetivos de expansão dentro do setor descrito no capítulo anterior.

4.1 Sinopse Histórica da Renner

A história do nome Renner começa com um descendente de alemães chamado Antônio Jacob Renner. Ainda menino começou a trabalhar na fábrica de banha da família em São Sebastião do Caí.

É formado o grupo A. J. Renner, indústria fabril, em 1912 e instalada em Navegantes. Comercializava capas de pura lã e capas do vestuário masculino. O primeiro ponto-de-venda de Lojas Renner foi inaugurado em 1922. Em 1940, tornou-se uma loja de departamentos. A constituição de Lojas Renner S.A. aconteceu em 1965. No ano de 1967 esta empresa passou a ser de capital aberto.

Em fins de 1991, com o objetivo de acompanhar as tendências do varejo, a companhia realizou uma reestruturação em seu modelo de lojas. Foi criado então o conceito de loja de departamentos com especialização em Moda.

No ano de 1994 a companhia inicia sua expansão ao mercado nacional . Inaugura então, lojas além Rio Grande do Sul, atuando no vizinho, Santa Catarina. Lá a Renner abre duas unidades uma em Florianópolis e outra em Joinville. Continua a tomada de mercado no ano de 1996, com o estado do Paraná, inaugurando a loja de Curitiba.

Um grande salto é dado em 1997, a chegada de Lojas Renner no principal polo econômico do país, o estado de São Paulo. É inaugurada uma loja na região da grande São Paulo, mais precisamente na cidade de São Bernardo do campo. E outra na zona oeste da capital paulista.

Mais três lojas são inauguradas nesse estado em 1998, uma em Sorocaba outra em Guarulhos e mais uma na capital de São Paulo. Em fins de 1998, o controle acionário da Companhia foi transferido para J. C. Penney Brazil, Inc., através de sua subsidiária J.C. Penney Brasil Investimentos Ltda. A J.C. Penney passou a possuir pouco menos de 98% do capital da empresa.

A companhia, em 1999, chega ao Rio de Janeiro. Abrindo lojas na capital e no interior, Niterói e Volta Redonda. No mesmo ano são inauguradas lojas em Belo Horizonte – MG e em Brasília - DF. Em 2000 a empresa chega até o estado de Goiás.

Foram inauguradas mais 5 lojas em 2001, são elas: São José – SC, Brasília – DF, Belo Horizonte – MG, Rio de Janeiro – RJ e São José do Rio Preto – SP. Em 2003 o estado do Espírito Santo recebe uma Lojas Renner, na cidade de Vitória. Neste ano a empresa inaugurou uma loja em Londrina – PR e outra em Campo Grande – MS.

Até agora a rede possui 11 lojas no Estado do Rio Grande do Sul, 04 em Santa Catarina, 05 no Paraná, 08 no Rio de Janeiro, 24 em São Paulo, 05 em Minas Gerais, 03 no Distrito Federal, 01 em Goiás, 01 no Espírito Santo, 01 Mato Grosso e 01 no Mato Grosso do Sul. O objetivo da empresa agora é conquistar o norte e nordeste brasileiro.

A companhia que começou com a venda de capas de pura lã e capas do vestuário masculino para suportar o frio gaúcho, é hoje uma das maiores redes da indústria de lojas de departamentos do Brasil. Desde a fundação de seu primeiro ponto de venda, em Porto Alegre, passaram-se já oitenta e três anos. Nessas décadas uma série de mudanças ocorreram na empresa, como em poucas no Brasil. Presente em diversos estados brasileiros com mais de sessenta lojas, a Renner é hoje uma das empresas de vanguarda no setor.

4.2 Estratégias de Concorrência

A Renner utiliza diversas estratégias de concorrência para, cada vez mais, conquistar espaço nesse setor tão disputado.

4.2.1 A Entrante em Potencial

A inserção da Renner no setor foi numa época em que ele ainda não havia sido definido, nem tampouco teorizadas as forças competitivas. Contudo, o grande crescimento da companhia no território brasileiro veio somente após 1998. Para a consecução de seus planos de expansão e, inerente a isso, a entrada em novas praças, a Renner teve que transpor algumas barreiras de entrada.

Economias de Escala

Um dos fatores em que estão presentes as economias de escala e a empresa teve que superar foram as compras de mercadorias comercializadas em loja. A empresa sempre possuiu um poder de venda elevado no Rio Grande do Sul. O que lhe permitia comprar em grandes quantidades dos fornecedores, pois a venda estaria “garantida”. Barganhando assim menores preços obtendo economias de escala e, repassando-a em forma de preço aos consumidores.

Nada garantia que a entrada em novos mercados fosse sinônimo de vendas altas, boas compras junto aos fornecedores e, como consequência, economias de escala. Essa demanda desejada em outras regiões, para obter-se economia de escala, foi aguçada por uma divulgação forte da marca através de um marketing maciço, utilizando diversos meios de comunicação. Além de um aplicado controle de logística e estoques com muita atenção aos produtos que eram mais aceitos em determinada região. Aos poucos a Renner foi conquistando mercado. No entanto a empresa arcou com preços bem abaixo da margem para inserir-se em algumas cidades.

No setor a entrante arrisca-se com custos em Pesquisa & Desenvolvimento e Marketing geralmente muito elevados. Foram grandes os investimentos que a empresa realizou nesse sentido. Em média a companhia gasta por ano, segundo o diretor presidente José Galló, R\$35 milhões. Não foi tarefa fácil, mas a empresa conseguiu diluir estes custos com maior eficácia a medida que as receitas foram aumentando. Principalmente pelo fato de que a Renner teve sua marca rapidamente aceita nos novos centros de atuação.

A empresa sempre utiliza com muita ênfase a divulgação da marca Renner através de uma forte publicidade e um marketing qualificado, atrelando a empresa à moda, comodidade, inovação, qualidade de produtos, etc.. Para isso diversos canais de comunicação são utilizados como TV, rádio, out door, jornais, uma grande ênfase em revistas, principalmente femininas, o uso regular de mala direta aos clientes, etc.. Além da massiva divulgação em loja através de folder, banner, display e dos freqüentes anúncios através da rádio Renner Sat.

Mesmo atuando no Sul a empresa sempre teve a noção de se trabalhar com economias de escala na distribuição de mercadorias. Em um caminhão que transporta produtos para venda, são encaminhados para as unidades diversos equipamentos utilizados na operação em loja. Quando da expansão a rede utilizou-se desse instrumental de transporte, além de criar um centro de distribuição em São Paulo.

Mesmo com um nível de investimentos considerável a sua disposição a empresa não hesitou em buscar meios através dos quais pudesse reduzir gastos para com isso, superar com mais facilidade as economias de escala.

Diferenciação do Produto e Custo de Mudança

A Renner possui no Rio Grande do Sul uma fidelidade regional pela marca que poucas empresas no Brasil possuem. Contudo, algumas marcas, em outras regiões mantêm um certo vínculo com seus clientes. Exemplo disso é a Leader Magazine no Rio de Janeiro e Espírito Santo.

Mas não foi somente esse apego emocional, por menor que fosse, que a companhia teve que superar como diferenciação de produto ou custo de mudança impostos pelas participantes naquelas nas regiões. Cada empresa dessa indústria busca um valor único criado para seus clientes a fim de, através dele, obter um serviço exclusivo ao consumidor, atrelando-o à empresa.

As Lojas Renner sabe que é necessário, no caso de uma loja de departamentos, vender para toda a família, principalmente a mulher que é alvo de vendas. É necessário trabalhar-se com preços baixos, bons produtos e uma publicidade forte. No entanto, tudo isso seria em vão se não houvesse pessoas dispostas a sorrir, acolher, demonstrar e vender aos clientes os produtos.

Segundo o consultor de varejo e palestrante Moacir Moura, “ O maior dos atributos do varejo é a qualidade no atendimento. O consumidor não que apenas comprar. Quer receber o inusitado, o inesperado, o sabor da surpresa. Quer sentir novas sensações, para daí ser estimulado a comprar e voltar mais vezes. É com esse foco e um atendimento inteligente e diferenciado que as Lojas Renner configura a sua diferenciação de produto. “Encantar o cliente é nosso ponto de honra” é o primeiro princípio empresarial a rede. Os colaboradores entendem que faz parte da filosofia Renner, cumprimentar, sorrir, surpreender e encantar os clientes.

A filosofia "encantar com qualidade" está presente em todos os produtos e as ações da empresa, seja na gentileza de seus funcionários no atendimento ao público até nas facilidades oferecidas ao cliente como a emissão de extratos atualizados de sua conta a cada compra realizada. "Nossos funcionários têm autonomia para surpreender o cliente e ganham prêmios por isso", garante o diretor de Tecnologia da Informação, Luiz Agnelo. Esses prêmios são o chamado “cliente oculto”. Clientes que são responsáveis por analisar o nível de atendimento prestado em loja. Os colaboradores que se destacam recebem uma premiação em dinheiro.

Cada cliente que entra em uma unidade da empresa sabe que pode contar com esse diferencial da que é um custo de mudança à entranças. Com ele a Renner tem sobrepujado

os demais concorrentes, conquistando o carisma e a lealdade de seus clientes em todas as cidades em que atua.

Necessidade de capital

Até 1998 quando a empresa já possuía capital aberto, porém era de controle majoritário da família, a rede cresceu modestamente chegando a 19 lojas. Para que pudesse entrar em outros estados a empresa necessitava de recursos. Estes vieram em dezembro de 1998 quando a Renner foi adquirida.

O capital, advindo do empréstimo que a companhia fez à Renner, possibilitou uma série de investimentos que a rede desejava, porém não dispunha. O número de lojas foi aumentado em mais de 60. Hoje 11 unidades da federação possuem no mínimo uma loja Renner. No período a empresa teve um crescimento de 649,15% em sua receita bruta e mais de 714% em sua receita líquida. Contudo há no momento uma expectativa quanto a disponibilidade de recursos para a consecução de novos objetivos. Tudo dependerá do contínuo sucesso da empresa para que não falte capital, via ações, para investimentos futuros.

Acesso aos Canais de Distribuição

A Renner por não possuir frota própria de veículos para transporte de mercadorias. Porém, isto não configurou-se como uma barreira de entrada à empresa no setor. Visto que a companhia já dispunha no mercado gaúcho de uma empresa responsável pelos transportes de suas mercadorias, a saber a Haupp transportadora. Essa transportadora é responsável ainda hoje pelas cargas da empresa.

Em utilização de marketing para que os produtos chegassem aos consumidores das novas regiões, antes mesmos de estas serem inauguradas unidades de venda, quais sejam, televisão, rádio, desfiles, etc., a empresa investiu constantemente, dado os recursos

disponíveis. O acesso aos canais de distribuição não se configuraram à empresa como uma forma de barreira de entrada para seu ingresso em outras áreas pela disponibilidade anterior do serviço de transporte que já possuía e pelo capital disponível que detinha para isso.

Para estabelecer-se nos diversos locais que hoje ocupa a empresa, como as outras do setor, realiza estudos de mercado, nos quais verifica localizações que são favoráveis ao alcance de seu público consumidor. Como a Renner saiu do rio Grande do Sul com uma boa imagem sendo formada, já no estado, teve muitas preferências por abrir lojas em vários shoppings como âncora.

Um outro fator preponderante ao sucesso da empresa foi a experiência que ela detinha por estar já a mais de 30 anos no setor de lojas de departamentos. É certo que atuar em outras regiões requer experiências voltadas aquele público, mas a empresa saiu-se bem na assimilação de outras culturas. Um bom exemplo disso foi a rápida assimilação que a Renner teve ao calor carioca em contraste com o clima gaúcho.

Ao desbravar novas regiões a Renner concretizou parte de sua estratégia de expansão no mercado. Até agora a empresa esta presente nas regiões sul, sudeste e centro-oeste. Para concretizar este objetivo a empresa sabe que deve continuar investindo forte em Pesquisa & Desenvolvimento e Marketing. Apostando em seu poder de venda com base no valor criado aos clientes, o seu atendimento único, e a qualidade de seus produtos. Visando vender a toda a família e todos os estilos.

Uma das estratégias da companhia é a de ocupar praças. Pretende em poucos anos estar na regiões norte e nordeste. Uma das oportunidades da empresa em utilizar esta estratégia é a ancoragem em shoppings. Só em 2003 a rede foi escolhida para ancorar três shoppings em expansão. No entanto, busca também a atuação em grandes centros, de cidades no caso, onde possa inserir lojas de rua como a Loja Curitiba da rua XV de novembro, em Curitiba e a Loja Otávio Rocha, na avenida Otávio rocha em Porto Alegre.

4.2.2 Instrumentos de concorrência da Renner

Há uma disputa acirrada dentre as participantes do setor para melhorar posições no mercado. Existem algumas redes que se destacam, mas não a nível nacional, como a Leader Magazine e a Zara. E outras como as Lojas Marisa que está presente em 25 estados brasileiros inclusive no Distrito Federal, mas são poucas as lojas da rede que hoje se caracterizam com de departamentos. Ainda não é seu foco por completo. Contudo, a grande competitividade do setor encontra-se entre as três gigantes, Lojas Renner, C & A modas e Lojas Riachuelo.

A Renner explora bem a concorrência por preços, contudo o foco da empresa não é esse. Entre as concorrentes o menor preço médio é o da C & A, que visa a concorrência via preço. Sempre se encontra dentro das lojas Renner produtos promocionais com cartaz de preço anunciando o valor da mercadoria. Ou então alguma promoção de entrada de estação com preço original reduzido. Exemplo foi a campanha de entrada de inverno onde jaquetas, de qualquer setor, podiam ser compradas com 25% de desconto.

Existem alguns itens que tradicionalmente são trabalhados com preços inferiores, como determinados modelos de calça jeans que são vendidos a R\$ 39,90, ou camisetas básicas a R\$ 15,90. No entanto não são uma parcela significativa dos produtos das lojas. É tradição nas lojas, ao final de cada estação, haver queima de estoques com diversos produtos em promoção. Não que isso signifique perdas, é na verdade reflexo do alcance da margem e a possibilidade de poder vender mais barato.

Para divulgação da marca, a empresa usa com grande ímpeto um outro instrumento de competição, o marketing publicitário. Comerciais em TV em horário nobre, rádio, out doors em pontos estratégicos, banner e relógios de rua são exemplos de alguns meios que a Renner se utiliza.

O marketing citado acima é necessário também para anúncio de uma outra tática que a empresa usa para a concorrência no setor, a introdução e lançamento de novos

produtos e tendências. A companhia busca com afinco junto a fornecedores a melhora contínua de tecidos e outros materiais usados na confecção de seus produtos.

O segundo princípio empresarial da Renner é “O valor pago pelo cliente deve proporcionar o máximo em produto e serviço”. Ciente disso a empresa, além de buscar oferecer o melhor em produtos aos clientes usa como grande estratégia o atendimento diferenciado com base no encantamento ao cliente.

Com uma visão de mercado de ponta a Renner sabe que a maioria dos instrumentos de concorrência citados acima são primários. A busca contínua da inovação, reciclagem, bons preços com qualidade, rapidez na operação de loja, etc., além de fazer pelo cliente algo mais do que aquilo que ele espera, são pontos preponderantes à companhia e a sua visão de mercado. Sendo este, em sua totalidade, que orienta a Renner em todas as suas ações.

4.2.3 Os Substitutos “em Potencial”

Existem outros concorrentes com grande potencial de competitividade para com as Lojas Renner que não são integrantes da indústria, os substitutos. As Lojas da empresa são divididas em departamentos, cada departamento é subdividido em marcas e cada marca é destinada a um determinado público. Dessa forma a Renner busca atingir todos os consumidores no que tange a artigos do vestuário e beleza.

Através da tabela 5 pode-se visualizar as marcas de cada departamento da Renner e seus substitutos. Será exposto um substituto desta região para cada marca.

Tabela 5 – Marcas dos Departamentos da Renner e seus Substitutos

Masculino		Feminino		Infantil	
Renner	Substituto	Renner	Substituto	Renner	Substituto
S. T. Bay	Lacoste	S. T. Bay	N'Luzi	Teddy Boom	Cegonha
Request	Ellus	Request	Makenji		
Preston Field	Happy Man	Just Bee	M. Oficcer	Fuzarka	Ai Bai Bia
Blue Steel	Levis	Cortelle	Giane Modas		
Get Over	Esporte Mania	Blue Steel	Zoomp	Mix Teen	Tigor T.
Rip Coast	Mor Maii	Get Over	Dit's		Tigre
		Rip Coast	Moana		

Continuação da tabela 5

Calçados		Beleza		Acessórios	
Renner	Substituto	Renner	Substituto	Renner	Substituto
Masculino	Paquetá,	Artigos de	Tay	Bolsas,	Le Postiche,
Feminino	Carioca	Beleza	Cosméticos,	Cintos,	Victor Hugo.
Infantil	Calçados, Bibi, etc.	Diversos	La Femme	Carteiras, etc.	

Continuação da tabela 5

Lingerie		Celulares		Relógios	
Renner	Substituto	Renner	Substituto	Renner	Substituto
Noite e Dia	Casa das meias	Tim, Claro, Vivo, Brasil Telecom.	Correspondem- te	Diversas marcas	Quevedo

Fonte: Elaboração do autor a partir de dados de pesquisa de campo.

É uma grande quantidade de produtos substitutos que a empresa concorre. Não é somente em shoppings que eles atuam, é também nas ruas onde tendem a ganhar parte da parcela de consumo de duas classes que as Lojas Renner têm visado conquistar, as classes C e D.

Para concorrer com os substitutos a Renner tem o desafio de especializar-se como eles nos públicos alvo. Se cada marca dos departamentos representa um determinado público alvo dentro das unidades, então cada marca deve ser no departamento uma loja em particular para aquele determinado público. Esta é a estratégia da empresa para com os substitutos.

4.2.4 O Poder dos Clientes

Neste setor o cliente possui um poder de negociação quase nulo que se resume em um único fator, a saber, o código de defesa do consumidor. Contudo não possibilita à ele, consumidor, uma barganha por menores preços, mas sim uma garantia de seus direitos de consumo.

4.2.5 Fornecedores Renner

A Renner trabalha com centenas de fornecedores, tanto nacionais como estrangeiros. A China é o melhor exemplo disso. Através disso a companhia detém certo poder de barganha por conseguir contar com um número maior de opções de compra de produtos. Ainda há a contribuição, à maior barganha da Renner para com os fornecedores, no fato de que eles não são concentrados. Estão por todo o território nacional e no mundo.

Assim como a maioria das empresas do setor, a companhia vende vários produtos que já tem a sua marca reconhecida no mercado. Isso garante a esses fornecedores um poder de barganha que a maioria não detém. A venda de um produto dessas marcas a preços mais competitivos, com qualidade fica, nesses casos, geralmente atrelado aos fornecedores. Não quer dizer que a empresa não requeira bons produtos, o fato é que o poder de barganha é menor.

Os fornecedores da Renner têm-na como uma importante compradora, pois compra em grandes volumes para 64 lojas. Além do que, a empresa é uma vitrine para o mercado no que tange ao lançamento de novos produtos. É fato que um novo produto em que a Renner aposta, sendo bem sucedido, é certeza de mais vendas do fornecedor a outras empresas.

Existe um modelo de gestão de estoques que a Zara trouxe para o Brasil, que deu certo, e que a Riachuelo imitou e gostou. Há uma diminuição do tempo gasto entre o desenvolvimento de uma mercadoria e sua chegada no chão de loja. A Renner têm observado este método e estudado esta possibilidade, com a intenção de ficar ainda mais competitiva.

A companhia também é exemplo na informatização de operações. Em março deste ano foi implementado um sistema de merchadising, o RETEK, que administra todo o trabalho de vendas e produtos, além de controle de estoque. A rede mantém um canal exclusivo de comunicação com fornecedores através do “ Portal de lojas Renner ”. Por este veículo de comunicação, novos clientes podem filiar-se à empresa, bem como anunciar e divulgar novos produtos. Outro programa informatizado foi o portal de relacionamento com 800 fornecedores. Segundo o gerente geral de tecnologia da informação de Lojas Renner , Luiz Agnelo Franciosi “ Os fornecedores utilizam os mesmos softwares dos setores de logística e compras da Renner, o que permite acompanhar melhor os pedidos em produção.

Esta rede de lojas é um exemplo de potencial de crescimento no setor. Utilizando táticas que englobam clientes, fornecedores, concorrentes dentro e fora da indústria, grandes ou pequenos e com foco direcionado ao crescimento da empresa e seus profissionais, a Renner transformou-se em um observatório de mercado.

4.3 O Crescimento da Companhia

Os resultados da empresa provenientes de suas estratégias de mercado são vistos pelos ótimos resultados que a companhia obteve nesses anos, através de sua bem sucedida estratégia de inserção nos grandes centros econômicos do país.

A empresa utiliza-se de diversos instrumentos de estratégia para competir no mercado. Um deles é a distribuição dos produtos em loja. Organizados em mini setores e separados por marcas de estilos. O uso pela empresa da comercialização de marcas importantes é outro suporte de competição usado.

Outro instrumental estratégico que a empresa se utiliza para almejar estes números é o seu crediário próprio através do “Cartão Renner”. É responsável por mais de 80% da venda da empresa. É o grande instrumento de venda da rede, no qual o cliente pode adquirir qualquer artigo de qualquer loja, parcelando-o em 5x sem entrada, com o primeiro pagamento para 30 dias e sem juros.

Outro instrumental que o cliente pode dispor nas unidades da empresa é o Renner Serviço. Um terminal de auto atendimento que pode ser utilizado para pagar contas, ver saldos, retirar segunda via de carnes e extratos, além de ver limites disponível para compras. Existe ainda no interior das lojas, fixados nos pilares, pequenos terminais para que o cliente possa verificar exclusivamente seu saldo para compras, é o “Saldômetro”.

Para saber como o cliente sentiu-se na loja em termos de ambiente, atendimento, produtos, etc., há na saída de cada unidade, um aparelho chamado “Encantômetro usado para medir o grau de satisfação dos clientes. O cliente mostra seu dá a sua opinião optando por apertar em um de três botões que são, respectivamente, as opções de “Muito Satisfeito”, “Satisfeito” e “Insatisfeito”. Podendo ainda colaborar com sugestões, reclamações ou elogios no que se refere ao ambiente da loja. Tudo com o intuito de melhorar cada vez mais, através das reclamações e sugestões e reconhecer os bons desempenhos através dos elogios.

Segundo o diretor presidente José Gallo, “Hoje o sucesso de uma empresa vai além da simples satisfação das necessidades do cliente. É preciso que as expectativas sejam superadas.” Para tanto é preciso que todos os colaboradores da empresa sejam incluídos nesta tarefa. “Todos os funcionários têm que saber que o foco é o cliente”.

Os consumidores hodiernos mostram-se em uma evolução constante. Bem informados, exigentes, cientes de seus direitos e, dentre tantos outros fatores, eles estão cada vez mais por dentro da moda. Dessa forma sabem o que querem e o que devem exigir em mercadorias e serviços. É com essa noção que a Renner busca melhorar e estar a frente de seus clientes surpreendendo-os. Para isso a empresa utiliza-se da filosofia que é dominante na companhia, o encantamento ao cliente.

No período em que a indústria de lojas de departamentos apresentou queda na participação da receita do varejo brasileiro, a Renner apresentou crescimento de sua receita bruta em 309,8%. Esse aumento de receita não foi em vão. No período também cresceu o número de clientes da empresa. Em 1995 eram 2,5 milhões de clientes. Passados 10 anos houve um aumento de mais de 5,0 milhões, superando agora em 2005 a marca dos 7,5 milhões de clientes.

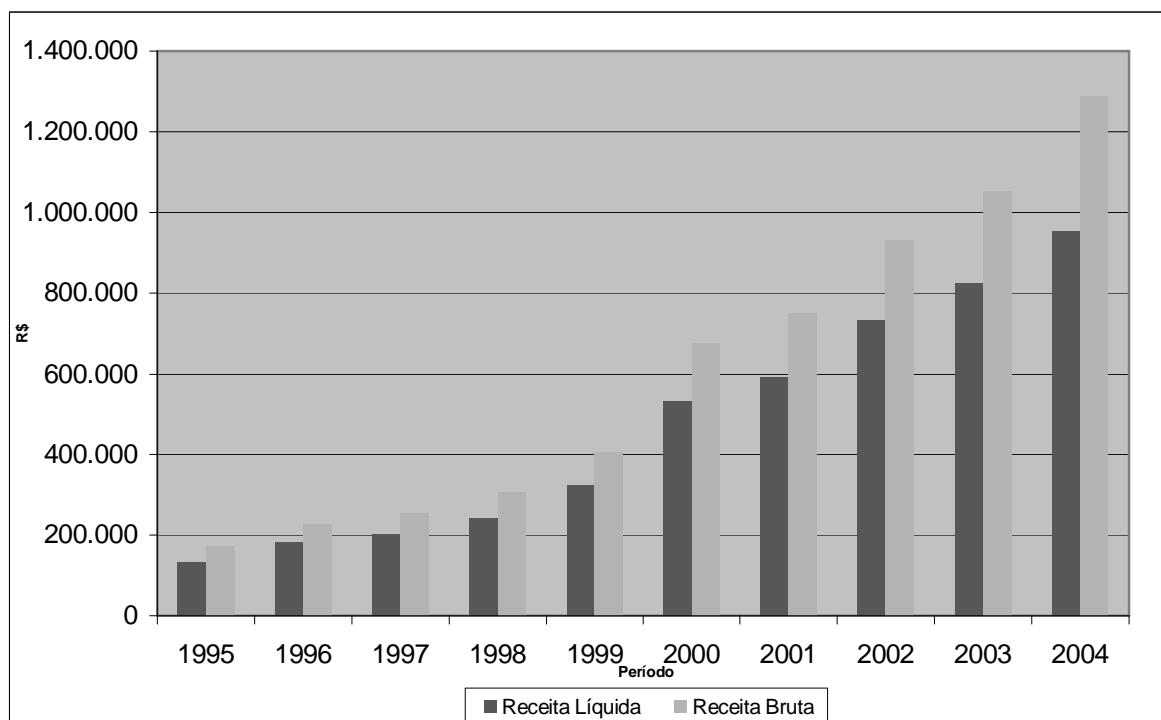
Os dados sobre a elevação das receitas da empresa podem ser melhor visualizados na tabela 6 e no gráfico 1, este mostrando claramente a ascendência do faturamento da companhia.

TABELA 6 – Receita Bruta e Receita Líquida de Lojas Renner – mil R\$ - 1995 a 2004.

Período	Receita Líquida	Receita Bruta
1995	133.415	172.095
1996	181.553	227.037
1997	202.092	253.088
1998	241.052	305.766
1999	323.688	406.369
2000	531.637	676.358
2001	590.738	749.655
2002	734.701	930.572
2003	823.924	1.053.525
2004	953.804	1.289.255

Fonte: Elaboração do autor a partir de dados de pesquisa de campo.

Gráfico 1 – Receita Bruta e Receita Líquida de Lojas Renner – 1995 a 2004



Fonte: Elaboração do autor a partir de dados de pesquisa de campo.

É relevante também destacar o crescimento que a empresa obteve em número de lojas. Em 1995 possuía somente 11 lojas no Rio Grande do Sul. Até junho deste ano já são 64 unidades de vendas.

A rede de Lojas Renner em sua história de crescimento sempre teve por meta principal a conquista do mercado brasileiro de lojas de departamentos e a liderança do setor. Deu seu primeiro passo nesse sentido quando abriu capital na década de 1960. Não contente com a modesta expansão da empresa e aproveitando a situação de mercado, em que se abria espaço dado falências de algumas e grupos estrangeiros interessados no mercado brasileiro, transfere o controle acionário da empresa através da venda de quase a totalidade de suas ações para a J. C. Penney.

A expansão da empresa não seria possível se não houvesse uma forma de financiamento sólida para tanto. Dois anos depois de constituir-se as Lojas Renner S/A, em 1967, a companhia torna-se uma empresa de capital aberto. Durante 31 anos a Renner abriu 19 unidades. Em 22/12/1998 é transferido o controle acionário da empresa para a gigante do varejo norte americano, a J. C. Penney, segundo maior grupo dos Estados Unidos no setor de lojas de departamentos. A empresa gastou US\$ 139 milhões para ter o controle acionário da Renner. Passou a deter 97,7% das ações da rede gaúcha, dividindo-se em R\$ 1,455 bilhões de ações ordinárias e R\$ 2,257 bilhões em preferenciais.

A aquisição da Lojas Renner pela texana J.C. Penney deu um impulso à expansão que os antigos controladores, da família Renner, faziam lentamente. O projeto de expansão física levou a cadeia a abrir mais lojas em São Paulo e a entrar no Rio de Janeiro, Minas Gerais, Goiás e Espírito Santo, ocupando espaços deixados no mercado pela Mesbla e Mappin.

Em apenas seis anos e meio, a rede passou de 21 para 64 lojas, triplicando o seu quadro de pessoal. Também viu sua receita líquida crescer de R\$ 133,4 milhões em 1995 para R\$ 953,8 milhões em 2004, crescimento de mais de 304% no período. O lucro antes do pagamento de juros, impostos, depreciação e amortização foi de R\$ 63,5 milhões em 2002, R\$ 72,4 milhões em 2003 e R\$ 107,5 milhões em 2004.

Este ano a Renner deu mais um passo importante em sua história de sucesso. No dia 10/05/2005 a empresa encaminhou à CVM – Comissão de Valores Mobiliários o pedido de registro relativo à oferta pública de ações. No dia seguinte o mercado tomou conhecimento de que a J. C. Penney estava colocando à venda as ações que possuía da Renner. A operação pode gerar até R\$ 1 bilhão.

Nesta última manobra da empresa, liderada é claro pela J. C. Penney, mais uma vez ela inova no setor. O mercado de capitais brasileiro pode estar sendo revolucionado nessa ação em que a Renner é a pivô. Esta operação poderá fazer da rede brasileira uma empresa com capital totalmente pulverizado, não possuindo controlador. O que é uma inovação no mercado brasileiro.

A saída da empresa americana do Brasil é o mesmo que ela fez no Chile e no México, este último no ano passado quando vendeu toda a rede. O diferencial é que no México a J. C. Penney tinha 20 lojas de sua própria marca. A varejista americana deixou claro ao mercado que a intenção é concentrar os negócios nos Estados Unidos onde possui 1.107 lojas de departamentos com 150 mil funcionários. No entanto, segundo o coordenador do MBA de Varejo da Fundação Getúlio Vargas, Ulisses Reis, “Empresas gigantes como a J. C. Penney trabalham com níveis elevadíssimos de rentabilidade. Por mais que o negócio seja redondinho, é impossível obter taxas satisfatórias em mercados em desenvolvimento”. Por isso a empresa saiu do Chile, do México e agora do Brasil consolidando a retirada da América Latina .

A Renner tem uma história rica em acontecimentos inusitados que sempre surpreendeu o mercado e a indústria de lojas de departamentos. Desbravando fronteiras a empresa mostra uma grande facilidade de adaptar-se às mais diversas regiões utilizando-se de várias ferramentas. Mostrou isso conseguindo economias de escala, fazendo prevalecer o seu diferencial em produtos e serviços e estabelecendo custos de mudança, mesmo sendo entrante.

Alicerçada por um capital advindo da aquisição da empresa, de forma competente valorizou a marca e teve acesso aos mais diversos canais de distribuição. Conquistou

mercado de uma forma inusitada, mesclando os mais diversos instrumentos de concorrência, como: preços, publicidade e marketing pesado na divulgação do nome Renner e no lançamento de produtos e tendências. No entanto a principal marca que vêm deixando no setor é o atendimento voltado ao encantamento ao cliente. Contudo, está sempre atenta às mutações do setor que são constantes.

Trabalhando com vários fornecedores utilizando uma tecnologia da informação de ponta, consegue barganhar preços e ainda trabalhar com produtos de qualidade. A Renner obteve um crescimento na receita raro de se ver na indústria. Mais que triplicou o número de lojas em menos de 7 anos. Aumentou em mais de 200% o número de clientes com cartão Renner.

Com o mesmo afinho que concorre dentro da indústria também compete, através de outras táticas com produtos e serviços substitutos, que são uma infinidade. É uma empresa consciente e que destaca a importância do cliente no ramo do varejo. Para tanto utiliza-se de diversos diferenciais na operação de loja para que possa melhor atendê-lo.

Se as companhias do setor não possuírem estratégias concernentes com o setor de lojas de departamentos não serão bem sucedidas. O foco no mercado, na estrutura da indústria e em suas mudanças conjunturais são fatores imprescindíveis às lojas que quiserem conquistar ou mesmo manter suas parcelas de mercado.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve por objetivo analisar estruturalmente como se comporta a indústria de lojas de departamentos brasileira. Para a análise das estratégias competitivas do setor foi utilizado o modelo de análise estrutural de indústrias e da concorrência de Michael Porter (1996). Com base na referida teoria e sua inserção, em termos analíticos, no setor, procurou-se analisar o grau de intensidade com que as cinco forças competitivas agem nesta indústria e as estratégias que o setor, como um todo, utiliza-se para defender-se ou influenciar as forças de mercado.

A ameaça de entrada de novas empresas no setor tende a ser impedida pelo alto grau de barreiras de entrada. As economias de escala em termos de compras de mercadorias, pesquisa & desenvolvimento, marketing e distribuição são as que mais destacam-se como barreiras de entrada no setor.

Em termos de diferenciação do produto observa-se que a fidelidade regional do consumidor para com a marca é uma barreira de entrada elevada em alguns casos. O que exige maiores esforços por entrantes. Outros diferenciais são preços, o foco na família, etc..

Uma das maiores barreiras existentes neste setor certamente são as necessidades de capital. Por se tratar de uma quantidade de investimentos muito grande, em diversas áreas, a empresas que pretende entrar tem de ter um capital elevado para o negócio.

A maioria das redes do setor atrelam a sua marca a algo que o consumidor tenha por único estabelecendo um vínculo com cliente, formando custos de mudança. Não são altos nessa indústria, porém, é cultura entre as empresas tentar empregá-los.

O acesso aos canais de distribuição podem ser elevados dependendo da forma que assumem. Contudo, em relação ao transporte de mercadorias não chega a ser uma barreira elevada.

As desvantagens de custo independente de escala apresentam-se como barreiras de entrada elevadas em dois pontos principais, a curva de aprendizagem e as localizações favoráveis. Os outros pontos não são considerados desvantagem em sua totalidade.

Para uma entrante é imprescindível que ela esteja bem localizada próximo ao seu público alvo. Contudo essa preferência é para aquelas que já estão no setor. Assim as localizações favoráveis são uma barreira de entrada elevada.

Não é tradição, mas o governo subsidia empresas do setor a fim de gerar investimentos, emprego e renda à população. Isso pode reverter-se em desvantagem de custo à uma empresa que não encontra-se ainda no setor.

O governo provavelmente não tem intenção de criar nenhum tipo de barreiras de entrada à empresas que queiram ingressar no setor, mesmo que esteja fazendo com outros setores pelas altas taxas de juros. A intenção é sim que mais empresas abram suas portas.

Em termos de retaliação prevista, não pode se ser considerada efetivamente como uma barreira de entrada. Se há retaliação é aquela intrínseca a concorrência no setor.

A indústria brasileira de lojas de departamentos apresenta uma alta intensidade da rivalidade entre os concorrentes na indústria. A concorrência no setor ocorre por preços, publicidade, marketing, serviços, etc..

Os concorrentes do setor não são numerosos, porém bem equilibrados. É uma indústria que cresce bem em número de lojas porém em termos de participação no varejo brasileiro apresentou nos últimos ano um decréscimo. Já algumas lojas tiveram crescimento bem acima do mercado.

As lojas de departamentos possuem custos fixos altos, porém facilmente diluídos e não apresentam ausência de diferenciação ou de custo de mudança.

No setor não há divergências quanto aos interesses das companhias. Todas visam o crescimento e a permanência no mercado.

A indústria lida com uma forte concorrência advinda dos produtos substitutos. Cada departamento de uma loja têm uma série de concorrentes que são especializados naquele estilo. Dado o foco mais centralizado dos substitutos, realizam grande pressão competitiva sobre as lojas do setor.

Os clientes da indústria possuem um poder de negociação subjacente ao setor. As lojas tem, ou pelo menos deveriam ter, o foco no cliente. São relevantes as mudanças que aconteceram com os consumidores nos últimos anos. Tais mudanças só vieram a aumentar seu poder de negociação para com as empresas do setor. E estas cada vez mais tem de estarem atentas a eles.

Os fornecedores da indústria não possuem um poder de negociação elevado. Salvo aqueles que possuem produtos que são reconhecidos no mercado por sua qualidade, dentre outras características. Eles são poucos concentrados e o poder de barganha por menores preços está, na maioria das vezes com as lojas. As empresas do setor podem contar ainda com um número grande de fornecedores estrangeiros. A informatização tem concedido ainda às lojas melhor controle de estoques e mais eficácia nos pedidos, reduzindo perdas.

As companhias do setor que não observarem com atenção à estrutura industrial do setor, certamente deixarão a desejar em competitividade. A atenção aos concorrentes na indústria, seus movimentos e táticas devem ser observadas e analisadas. As empresas do setor devem ter a ciência de que os concorrentes não se resumem somente aos participantes da indústria, mas que existe um exército de concorrentes substitutos, algumas vezes muito mais especializados que algumas redes em seus departamentos.

Contudo, por mais que as empresas deste setor estejam cientes e atuando junto aos concorrentes, entrantes, substitutos e fornecedores da indústria, de nada adiantará se elas não competirem com base em um determinado valor criado para seus clientes.

As empresas do setor concorrem quase que de uma maneira uniforme. Elas utilizam-se das mais diversas estratégias disponíveis na indústria a fim de buscar um melhor posicionamento e rentabilidade. O número de empresas concorrentes não é elevado, contudo suas rentabilidades são altas.

A rede de lojas Renner utiliza-se de uma série de estratégias para competir no setor. Quando expandiu-se para outras praças deparou-se com uma concorrência mais acirrada no setor. Uma das barreiras de entrada que superou foram as economias de escala. A empresa arcou com investimentos altos em P & D, marketing e publicidade para que a marca Renner fosse bem divulgada. Realiza economias de escala ainda na distribuição de mercadorias.

A empresa possui diferenciação de produto em um item que o varejo considera primordial, o atendimento ao cliente, que a empresa configurou a ela como um custo de mudança à qualquer empresa do varejo. Para as lojas Renner a distribuição de mercadorias não se configurou como uma barreira de entrada, pois a Renner já dispunha de uma transportadora.

A companhia utiliza-se dos preços, marketing e lançamento de produtos como instrumentos de concorrência no setor. Há uma série de substitutos com os quais a Renner se depara.

A Renner atribui poder aos clientes com o intuito de que eles percebam o valor que eles têm para a empresa. Busca vender para todas as classes de consumo, ou seja, para a empresa não há concentração de clientes. Apresenta como principal vantagem de compra ao cliente o cartão Renner.

A Empresa possui um grande poder de barganha para com seus fornecedores por eles, além de não encontrarem-se concentrados são muitos, e ainda há os estrangeiros. Além do que a companhia compra em grandes volumes, o que lhe confere barganha.

A Renner continua com seus objetivos de expansão ao território nacional, visando agora buscar recursos de investidores diversos que vejam os bons resultados da companhia e confiem que ela continuará com seu bom desempenho no mercado. Cogitaram-se que algumas grandes, como a C & A, Riachuelo ou Pernambucanas poderiam comprar volume de ações da Renner, mas por enquanto nada é confirmado.

Especula-se no mercado se as empresas do setor irão optar por essa forma de abertura de capital. Segundo Gregório Rodriguez, da Associação Nacional de Investidores de Mercado de Capitais, “O importante não é que a empresa tenha controlador, e sim que ela seja bem gerida e dê tratamento equânime para acionistas majoritários e minoritários... O capital pulverizado dá mais transparência e liquidez à companhia”. É com esse pensamento que a rede de Lojas Renner buscará a continuação de sua expansão.

A manobra não impactou negativamente na companhia. A atual diretoria, presidida por José Galló, será mantida e continuará comandando a rede do escritório em Porto Alegre. O mercado é que está apreensivo com a novidade.

Em suma, o varejo de lojas de departamentos do futuro competirá com base no valor criado para seus clientes e será construído sobre um conceito que combina localização e mercadoria. Nesse contexto preço será só um detalhe e não mais uma ferramenta principal de estratégia que algumas redes ainda se utilizam para competir fortemente no setor.

Para o cliente, o valor equivale a todos os benefícios que ele recebe em troca do esforço representado pelo ato da compra. Entre esse benefícios estão a qualidade da mercadoria, o serviço prestado pelos funcionários, o ambiente e a comodidade. A empresa seja ela de pequeno ou grande porte que não tiver o cliente como foco desaparecerá do mercado.

Referências Bibliográficas

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para a Análise de Indústrias e da Concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996

http://www.terra.com.br/istoedinheiro/350/negocios/350_sobrevivente.htm. acesso em 09 de março de 05

<http://www.milenio.com.br/milenio/noticias/ntc.asp?Cod=7894>. acesso em 09 de março de 05

<http://www.abrasce.com.br/informativos/revistas2004/revmar/mix.htm> .acesso em 09 de março de 05

<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/varejo.pdf#search='Varejo%20de%20Lojas%20de%20Departamento%20no%20Brasil'>. acesso em 10 de maio de 05

<http://www.dynamo.com.br/cartas/carta21.pdf#search='Estudo%20sobre%20%20Lojas%20Renner'> .acesso em 10 de maio de 05

http://www.terra.com.br/istoedinheiro/350/negocios/350_sobrevivente.htm .acesso em 09 de maio de 05

<http://www.milenio.com.br/milenio/noticias/ntc.asp?Cod=7894> .acesso em 09 de junho de 05

<http://www.abrasce.com.br/informativos/revistas2004/revmar/mix.htm> .acesso em 12 de maio de 05

<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/varejo.pdf#search='Varejo%20de%20Lojas%20de%20Departamento%20no%20Brasil'>.acesso em 20 de junho de 05

<http://www.dynamo.com.br/cartas/carta21.pdf#search='Estudo%20sobre%20%20Lojas%20Renner'> .acesso em 20 de março de 05

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2002/pac2002.pdf> .acesso em 13 de maio de 05

<http://redeglobo6.globo.com/Pegn/0%2C6993%2CVVP0-2659-146143-N%2C00.html>.acesso em 21 de março de 05

<http://student.dei.uc.pt/~jpdias/gestao/Strategic/>.acesso em 13 de junho de 05

<http://www.abrasce.com.br/informativos/revistas2004/revmar/mix.htm>.acesso em 14 de junho de 05

<http://www.bndes.gov.br/noticias/not838.asp>.acesso em 09 de junho de 05

http://www.shoppingitaguacu.com.br/index.php?option=com_lojas&Itemid=75.acesso em 09 de abril de 05

http://amanha.terra.com.br/notas_quentes/notas_index.asp?cod=1122.acesso em 10 de junho de 05

http://www.terra.com.br/istoedinheiro/350/negocios/350_sobrevivente.htm.acesso em 09 de junho de 05

<http://www.milenio.com.br/milenio/noticias/ntc.asp?Cod=7894>.acesso em 28 de março de 05

<http://www.abrasce.com.br/informativos/revistas2004/revmar/mix.htm> .acesso em 15 de junho de 05

<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/varejo.pdf#search='Varejo%20de%20Lojas%20de%20Departamento%20no%20Brasil'>.acesso em 12 de abril de 05

<http://www.dynamo.com.br/cartas/carta21.pdf#search='Estudo%20sobre%20%20Lojas%20Renner'> .acesso em 20 de abril de 05

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2002/pac2002.pdf> .acesso em 09 de junho de 05

<http://redeglobo6.globo.com/Pegn/0%2C6993%2CVVP0-2659-146143-N%2C00.html>.acesso em 21 de junho de 05

<http://student.dei.uc.pt/~jpdias/gestao/Strategic/>.acesso em 20 de junho de 05

<http://www.abrasce.com.br/informativos/revistas2004/revmar/mix.htm>.acesso em 20 de junho de 05

<http://www.bndes.gov.br/noticias/not838.asp>.acesso em 19 de junho de 05

http://www.shoppingitaguacu.com.br/index.php?option=com_lojas&Itemid=75.acesso em 19 de junho de 05

http://amanha.terra.com.br/notas_quentes/notas_index.asp?cod=1122.acesso em 19 de junho de 05

Princípios Empresariais

- Encantar o cliente é nosso ponto de honra.
- O valor pago pelo cliente deve proporcionar o máximo em produto e serviço.
- Valorização de nossos colaboradores e incentivo ao seu desenvolvimento profissional e pessoal.
- O profissional Renner faz acontecer.
- Lucro é fundamental para o crescimento e continuidade da empresa.
- Busca contínua de inovação e competitividade.
- Qualidade em todas as nossas ações.
- A responsabilidade social e ambiental orienta as nossas ações.

Valores Empresariais

- Respeito aos clientes, aos colaboradores, aos fornecedores, ao patrimônio e aos princípios da empresa.
- Honestidade e verdade em todas as ações e atitudes.
- Humildade, estando sempre aberta a sugestões, novas idéias e conceitos.
- Austeridade no uso de recursos da empresa.
- Lealdade, serenidade e franqueza entre todos os colaboradores da empresa.
- Sigilo no tratamento das informações da empresa.
- Justiça nas decisões, baseando-se sempre nos princípios e valores da empresa.
- Igualdade no tratamento com as pessoas.

Visão

- Encantar a todos é a nossa realização.

Missão

- Comercializar produtos de moda com qualidade a preços competitivos e excelência na prestação de serviços, conquistando a liderança, sempre orientado pelo mercado.

Negócio

- Varejo de vestuário, artigos de beleza e serviços.