

Classificação e Análise de Situações de Estratégias de Formação de Canais de Distribuição

Roberto Minadeo
Analista em C&T do CNPq
Prof. do Mestrado em Ciência Política do UNIEURO

Resumo

A importância da distribuição no Marketing Mix de qualquer empresa é notável. O varejo passa por mudanças eventualmente radicais em função do advento do *e-commerce*. Um exemplo paradigmático é o da Amazon, que começou ofertando um catálogo de milhões de títulos de livros – algo impensável para qualquer livraria tradicional. Mediante ferramentas de busca, seus consumidores ganhavam acesso a títulos, por diversas chaves de busca. A criação de uma rede de Centros de Distribuição permitiu à empresa ampliar consideravelmente suas linhas de produtos ofertadas – já investindo há alguns anos para ingressar na geração de conteúdo *online*, visando concorrer com empresas que fazem *streaming* de filmes ou músicas. Essa ação da Amazon é tanto defensiva, visando capturar e manter parte desse rico mercado, quanto ofensiva – para impedir que novos *players* nascidos nessa área se tornem fortes o suficiente para ameaçarem a Amazon em seu core business. O texto apresenta algumas idéias a respeito de estratégias empresariais em geral e de estratégias de empresas varejistas em particular. Em seguida, classificam-se em diversos critérios as estratégias de diversas companhias de varejo – cujas trajetórias tem sido acompanhadas há alguns anos. Os resultados são ricos, e podem servir de base a empresários do setor para analisar seus negócios bem como o de seus mais próximos concorrentes.

Palavras-Chave: Estratégias Empresariais, Varejo, Estratégias de Empresas Varejistas

1. Introdução

Sendo a distribuição um dos importantes componentes do *marketing mix* de qualquer produto ou serviço, parece oportuno o estudo de Estratégias de Formação de Canais de Distribuição – dada a crucial mudança que se enfrenta com o advento do *e-commerce*. Porém, o intuito do texto não é teórico, ou seja, não visa elaborar um ensaio exaustivo resumindo o que se disse sobre o tema. Pelo contrário, após umas breves ideias sobre Estratégia em geral e Estratégia no Varejo em particular, o texto se debruça na classificação de diversos tipos de estratégias de formação de canais. Ou seja, mediante um estudo baseado em uma linha de história empresarial, ativa há vários anos, procuram-se padrões de companhias que criaram e seguiram trilhas semelhantes no tema. Tais situações reais – fruto desse trabalho ativo de busca – se encontram devidamente apontadas em quadros, com suas respectivas fontes. Análises breves após os Quadros foram realizadas no intuito de ilustrar causas e efeitos de algumas situações – podendo, dessa forma, facilitar a tarefa do leitor, para quem a simples enumeração e/ou classificação de situações poderia parecer enfadonha.

2. Referencial Teórico

2.1. Estratégia

A estratégia é sinônimo de escolhas para a consecução de objetivos. A soma das escolhas determina se a empresa pode conquistar e preservar clientes, e superar a concorrência. Para que a estratégia obtenha sucesso na criação e alavancagem da mudança, deve mostrar ao mercado um conteúdo empreendedor (ABREU, 2001).

A estratégia de marketing é o conjunto de fins que a empresa usa na função de marketing, como parte de sua estratégia corporativa global. A gestão estratégica de marketing compreende o ambiente e adapta a ação da empresa e o marketing mix ao mercado; decidindo sobre mercado-alvo, produto, preço, promoção, distribuição, diferenciação e posicionamento (SANTANA; TRIGUEIRO, 2012).

As interpretações e ações das organizações se configuram em função de seu posicionamento estratégico. Este não é fruto da influência direta do ambiente – não de modo puramente racional. Assim, entre o ambiente e a estratégia estão os esquemas interpretativos dos executivos, que agem como mediadores do processo de escolha de certo curso de ação (COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2004).

Tradicionalmente, o processo de tomada de decisão estratégica tem sido considerado distante das ciências cognitivas, sendo visto como totalmente livre e racional. Mas, as estratégias são afetadas por fatores como: estrutura, a política e o poder, a cultura da organização, o acaso e as emoções. Os estudos sobre o viés cognitivo ainda se apóiam no modelo racional de tomada de decisão. Esses vieses são inumeráveis: desde uma origem organizacional (um sistema de informação mal concebido); individual (estresse); ou a interação pessoal. Os mapas cognitivos são os conceitos e as relações que uma pessoa usa para compreender várias situações ou ambientes. Um mapa fornece pontos de referência; sua importância maior está em impulsionar uma estratégia de ação. Mapas cognitivos envolvem conceitos e relações. Os conceitos são as categorias sob as quais a pessoa raciocina. As relações são os caminhos percorridos pelo raciocínio. Assim, os mapas são modelos descritivos que podem explicar os

modos pelos quais a pessoa deduz explicações do passado, prediz o futuro e escolhe alternativas presentes (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2000).

Segal-Horn (2004) aponta que o conceito de estratégia tem seus primórdios em Sun-Tzu e Maquiavel, porém no mundo empresarial ganhou maior força a partir dos anos 60, com os estudos de Chandler, Igor Ansoff, Kenneth Andrews, e Alfred Sloan – responsável pela recuperação da GM, por ele presidida durante décadas. O autor afirma que nos anos 60 as grandes empresas contavam com departamentos focados na estratégia. Aduz a importância da contribuição de consultorias como BCG e McKinsey. Nos anos 80, Porter cunhou o termo «vantagem competitiva».

Precauções na análise de resultados: a) sucesso inicial não é previsão de eventual superioridade; b) os atuais lucros não são provas de sucesso futuro; e c) o crescimento apenas evidencia um nível de investimento na esperança de se atingir uma eventual superioridade (STERN; DEIMLER, 2006).

Segundo Meirelles e Gonçalves (2010), há certo acordo na literatura de que a formulação e implantação de estratégias são desafios empresariais de elevada complexidade, pois, a estratégia: a) refere-se a toda a organização; b) visa dirigir os esforços organizacionais frente à realidade ambiental; c) deve considerar a realidade atual do ambiente, além de suas possibilidades de desenvolvimento; e d) lida com decisões que normalmente são únicas.

Uma empresa deve considerar a estrutura de seu setor antes de ingressar, em especial em uma área nova. Quatro fatores devem especialmente levados em conta: a) ativos necessários nesse novo setor; b) natureza da cadeia de suprimento; c) peso da marca; e d) intensidade da concorrência (STERN; DEIMLER, 2006).

Para atuar com mais eficácia, apresentam-se três alternativas:

1. Restaurar a vantagem competitiva. O Banc One vende sua capacidade de processamento, com o que obtem receitas adicionais com base em um ativo incomum.
2. Diferenciar: a International Paper aperfeiçoou uma *commodity*, o papel corrugado, usado em *containers*.
3. Desenvolver tecnologia proprietária: a Michelin e a Pilkington, em pneus e em vidros planos são paradigmáticos (STERN; DEIMLER, 2006), tendo revolucionado seus respectivos setores.

Falta de capacidade ocorre frequentemente, pois é caro manter ociosidade por um longo período. Mesmo se há previsão de crescimento do setor, nem todos os *players* podem ter condições de investir para manter seu *market share*. Por outro lado, a capacidade produtiva de uma empresa limita seu *market share* (STERN; DEIMLER, 2006). No entanto, com técnicas mais modernas, como o *Just in Time*, o conceito de “capacidade de produção” se torna mais elástico, de modo que há maior facilidade e rapidez em uma empresa produtiva na atualidade expandir seus resultados, de modo a atender um aumento eventual da demanda. Talvez isso não se verifique em todos os segmentos industriais, porém, no caso da indústria manufatureira típica é uma realidade. Tanto é assim, que o próprio autor reconhece que a Toyota obteve ganhos de produtividade mediante a introdução do *Just in Time* e fortes diminuições do tempo de *setup* [tempo que os equipamentos são parados para ajustes, por exemplo, os necessários para se produzirem peças para outros produtos pelas mesmas máquinas].

A noção de racionalidade limitada se tornou muito influente – gerando aplicações como as noções de Lógica Dominante, que influencia a definição de Competência Central. Assim, por não estarem aptos a lidar com toda a complexidade do ambiente interno e externo à organização, os gestores criam visões específicas da realidade – que passam a nortear o entendimento do que ocorreu, do que está se passando e das perspectivas futuras. Assim, em um processo de fusão, ocorrerão diversas percepções das ameaças e oportunidades do ambiente externo e da forma de se responder a elas – sendo extremamente arriscada a possibilidade de se ignorarem tais variáveis (BINDER, MACCARI, NASSER-CARVALHO, 2010).

O objetivo fundamental da adoção de um sistema organizacional centrado em unidades de negócios é aprimorar a eficiência e alocação de recursos na empresa. Algumas vantagens deste modelo são: a) obtenção de sinergia com caracterização de grupos de produtos; b) aprimoramento da capacidade de coordenação das atividades, em cada unidade; e c) estímulo a um raciocínio mais estratégico e de longo prazo, em níveis executivos (SOUZA; BRAGA, 2007).

Uma cadeia de valor genérica serve de modelo para os processos internos, integrando: a) inovação; b) operações; e c) serviços pós-venda (KAPLAN; FOSTER, 1997).

Uma questão tem recebido cada vez maior importância com a formação de *players* globais: como adequar a estratégia global aos valores culturais locais? Algumas ações estratégicas possíveis: a) postura de relativo equilíbrio entre matriz e subsidiária nas definições estratégicas; b) valorização da perspectiva local, tanto entre os atores da firma subsidiária como entre os *stakeholders* locais; c) agregação da perspectiva simbólica local nas definições estratégicas da firma; d) comunicação da subsidiária condizente com os valores culturais locais; e) adaptação de produtos e/ou serviços às lógicas cognitivas coletivas; e f) respeito às crenças locais, enfim, uma gestão estratégica com um processo de hibridização entre aquilo que precisa ser global e o que pode alcançar resultados superiores se modelado localmente. Para isso, é preciso uma nova postura dos dirigentes, que passa pelo reconhecimento de visões alternativas e sua valorização para contextos específicos (MUZZIO; PINHO, 2009).

2.2. Estratégia no Varejo

Conceitos fundamentais no modelo de negócio varejista: a) os varejistas primariamente vendem artigos feitos por outros, e raramente obtém lucros sustentáveis pela exclusividade de sua oferta; assim, um foco em sortimento provavelmente trará vantagens comparativas, pois produtos iguais estão disponíveis por toda a parte; e b) os varejistas interagem diretamente com os consumidores finais, diferentemente dos fabricantes; assim, podem construir relacionamentos duradouros (SORESCU *et al.*, 2011).

Objetivos das atividades de marketing no varejo: a) aumento de participação de mercado; b) desenvolvimento de produtos; c) desenvolvimento de mercados; e d) diversificação (FERNIE; FERNIE; MOORE, 2003).

Principais atividades de compra no varejo: a) análise de oportunidades mercadológicas; b) criação de um plano de comercialização; c) seleção da base de fornecedores; d) desenvolvimento de produtos e gestão da performance dos fornecedores; e e) apresentação dos produtos nas lojas (FERNIE; FERNIE; MOORE, 2003).

Elementos da competição estratégica: a) habilidade em compreender a interação competitiva como um conjunto completo que inclui concorrentes, clientes, recursos e pessoas; b) buscar agir com esses conhecimentos na busca de padrões de um equilíbrio estável; c) disponibilidade de recursos; d) habilidade de prever riscos e retornos; e e) desejo de comprometer-se com os fins da empresa (STERN; DEIMLER, 2006).

“*Category killers*” como Toys “R” Us e The Home Depot podem se ressentir do *e-commerce*, pelo qual ferramentas de busca permitem ao consumidor potencial a busca de melhores condições em inúmeros fornecedores (STERN; DEIMLER, 2006).

O número de vendedores atuando para empresas como: Mary Kay, Avon, Tupperware e outras, cresceu 47% na primeira década após 2000, embora as vendas apenas tenham crescido 21% – atingindo US\$ 29,6 bilhões em 2008, segundo a Direct Selling Assn. Apenas a Mary Kay ultrapassa a marca de dois milhões de pessoas em todo o mundo revendendo seus produtos (CHANG, 2009).

No Canadá mais de dois terços das residências participam do programa Air Miles. Os clientes são recompensados por pontos ao adquirirem produtos e serviços das empresas participantes, bastando passar seus cartões na máquina ao efetuar uma compra. Os pontos podem ser trocados por passagens aéreas, produtos ou ingressos para exposições e sessões de entretenimento. Algumas empresas que participam do programa: Shell, Banco de Montreal, Holiday Inn, American Express e Blockbuster (BARNES, 2002).

Grandes varejistas baseados na *web*, como Amazon, LL Bean, Lands’ End e J. Crew ampliam o relacionamento com seus clientes mediante o uso das propriedades interativas da própria Internet – que permite personalizar a integração e gerar comunicações bilaterais (BARNES, 2002).

Empresas focadas em no setor do luxo buscam pontos seletos para chegar a seu público. Há shopping centers com lojas que possuem áreas voltadas a atender os clientes mais exigentes. Há lojas com locais para clientes que precisam de privacidade, de modo que os produtos vão a ele. Há lojas que buscam o cliente com helicóptero. Em função da alta exigência desse cliente, é forte a distribuição exclusiva, mediante lojas monomarca, que restringe o acesso e faz do momento da compra uma experiência, pois o ambiente é controlado pela marca, visando superar as expectativas do cliente (KOSSMANN, 2009).

3. Aspectos Metodológicos

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva – conduzida por um enfoque qualitativo – visto que, teve como objetivos: contextualizar, descrever e analisar estratégias de canais de distribuição. Além disso, foi analítica, pois foram encontradas situações de diversos tipos, que foram categorizadas, e nelas classificadas. Finalmente, algumas dessas situações mereceram breves análises após os respectivos quadros nos quais surgem os diversos processos enquadrados em cada categoria.

Quanto ao método, a pesquisa também foi histórica – em função de verificar e analisar processos de verticalização ocorridos em diversas épocas, à busca de processos que pudessem vir a ser categorizados sob os objetivos da pesquisa. Segundo Lakatos e Marconi (1991), o método histórico pressupõe que as instituições se originam no passado, sendo importante pesquisar suas raízes, visando compreender sua natureza e função. Esse método consiste em

investigar acontecimentos, processos e instituições do passado para verificar a sua influência no presente.

A pesquisa documental e empírica teve como principais fontes de informação: a) artigos acadêmicos sobre canais de distribuição; b) livros e artigos que enfocam estratégias empresariais, canais de distribuição e estudos de casos empresariais; e c) imprensa especializada em especial, jornal Valor Econômico para processos empreendedores nacionais, e em menor escala, a Gazeta Mercantil e a Folha Online. Para situações internacionais importantes fontes foram: Business Week Online, The New York Times Online, Los Angeles Times Online, Chicago Tribune Online e Forbes Online. Cabe observar que as fontes Online apenas apresentam a data de acesso quando a consulta não foi realizada no próprio dia da publicação – visando poupar espaço e tornar a relação de Referências menos exaustiva.

A pesquisa visa fornecer subsídios a redes varejistas na análise de suas estratégias, bem como na de seus principais concorrentes. Além disso, tem o objetivo de fornecer subsídios a posteriores estudos mais profundos sobre essas estratégias.

As dificuldades na realização da pesquisa se prendem às clássicas limitações dos dados secundários: por um lado, fontes extremamente críticas ou negativas; enquanto que por outro lado se encontram fontes laudatórias das realizações de certos empresários. Desse modo, a pesquisa procurou centrar-se acima de tudo em fatos, que baseiem a criação das diversas classificações, e o posterior enquadramento de cada processo em determinada categoria.

4. Resultados e Discussão

Tabela 1: Categorias de classificação dos diversos processos de estratégias de canais de distribuição

Quadro	Característica adotada para análise e classificação	Nº de situações
1	Adoção de estratégias multicanais	12
2	Alianças de redes de lojas por parte de indústrias/prestadores de serviços	16
3	Indústrias com estratégias de vendas diretas	9
4	Estratégias de distribuição para produtos <i>premium</i>	4
5	Adoção de um novo <i>master</i> franqueado para todo o país	4
6	Lançamento de novos produtos, por canais novos ou tradicionais	2
7	Adoção de corretores ou representantes, nacionais ou regionais	3
8	Adoção de canais inovadores para produtos convencionais	12
9	Adoção de novas estratégias para canais tradicionais	2
10	Sistemas Inovadores de Modelos de Negócios em Redes Varejistas	3

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 1: Adoção de estratégias multicanais

1) A Tea Forte utilizou inicialmente lojas de presentes, boutiques e lojas de alimentos – o que permitiu a prática de preços superiores. Depois, passou a vender em diversas lojas de departamentos dos EUA, planejando ingressar mediante esse canal na Austrália e Inglaterra. Além disso, estava em vinte países, atendendo aos hotéis Four Seasons e Ritz-Carlton (KILEY, 2008).
2) Em 1987, a Avon – tradicional pelo sistema de vendas porta-a-porta – adquiriu a Giorgio, produtora de perfumes com presença no varejo (GRIFFIN, 1996).
3) A Mauboussin, produtora francesa de jóias, com 180 anos de tradição, contava com cinco lojas próprias, além de 200 lojas multimarcas, e ao final de 2008, abriu sua sexta loja, em New York (WILSON, 2008).
4) A Quaker usa Atacadistas (15% das vendas); Distribuidores que atendem as pequenas lojas, padarias, e os pontos de dose e canal frio (45% das vendas), e do Auto Serviço, atendido pela equipe de vendedores (40% das vendas). São atendidos diariamente três mil clientes (ALVAREZ, 1999).
5) Em 2009, a Amway, que usa redes de revendedores, abriu seu primeiro Centro de Experiência Amway de vendas diretas de produtos de limpeza, higiene pessoal, nutrição, suplementos alimentares, vitaminas, e produtos da marca Nutrilite no Brasil. A loja visa ajudar aos revendedores (AMWAY..., 2009).

- 6) Em 1975, a Nordstrom abriu a bandeira Rack – focada nas vendas de mercadorias ao final da temporada a preços mais em conta; em 1989, seu sucesso era tal, que se tornou uma divisão separada, com seu próprio logotipo. Em 1976, criou um novo conceito, para atrair consumidores mais jovens. Denominadas “Place Two”, as lojas vendiam calçados, roupas, cosméticos e acessórios; e eram localizadas em pequenas cidades estudantis. Essa divisão, porém, foi descontinuada. Em 1993, a rede testou a bandeira Nordstrom Factory Direct, na Philadelphia, vendendo artigos de primeira qualidade, ao final da estação, incluindo vestuário masculino e feminino, e calçados de marcas renomadas. Porém, também foi já no ano seguinte foi convertida ao formato Rack. Em 1994, a empresa iniciou um sistema de vendas diretas, distribuindo 750 mil catálogos a residências pelos EUA e se associou à U. S. West, uma empresa telefônica regional, para vender mediante diversas novas tecnologias, inclusive TV e computadores. Também em 1994, começou a vender pela Internet. Em 1979, assumiu a gestão dos quiosques de alimentos de suas lojas. Passou a cobrar apenas US\$ 0,22 por uma xícara de café, enquanto que os concorrentes permaneceram com parcerias junto a redes alimentícias e praticando preços de mercado. Os quiosques oferecem saladas, lanches, salgados e bebidas. The Pub abre das 9:30 às 11:30, oferecendo lanches, saladas; e bebidas e cervejas durante o resto do dia, com monitores de TV mostrando eventos esportivos. The Garden Court oferece jantar (SPECTOR; MCCARTHY, 1995). Em 2012, adquiriu a HauteLook, serviço online e também investiu na Sole Society – serviço de venda de calçados que se cindira da própria HauteLook. Também em 2012, fez uma aliança com a Bonobos, criada em 2007 e focada na venda de roupas pela Internet. Pelo acordo, a Bonobos passa a vender nos mais de cem pontos de vendas da Nordstrom (RUSLI, 2012). Em 2013, abriu uma unidade em Washington, onde operava uma loja Borders, com a bandeira Nordstrom Rack, oferecendo itens de vestuário em especial para funcionários públicos suprirem emergências (HESSE, 2013).
- 7) A partir de 2006, a grife de roupas Elle et Lui, criada em 1961, investiu no segmento de decoração focado no consumidor de alta renda, abrindo uma loja especializada em móveis. Em 2007, abriu uma unidade de artigos para casa, a Elle et Lui Home, no Leblon. A Elle et Lui criou uma área para a venda de objetos para casa nas lojas de roupas. Finalmente, também passou a vender no atacado neste ano, ao fornecer seus produtos para lojas multimarcas em cidades menores (GRABOIS, 2007).
- 8) Rebecca Matthias começou a Mothers Work em 1982, vendendo roupas para gestantes para mulheres de negócios, por catálogo. Porém, as vendas por catálogo apresentam grande concorrência e baixos lucros. Com US\$ 150 mil emprestados, em 1985 abriu sua primeira loja de varejo, especializada no mesmo nicho. Em 1994, a rede já somava 175 lojas, com receitas de US\$ 59 milhões (BHIDE, 2002).
- 9) Em 2011, a Walmart fechou sua unidade Marketside, com de 1.600m², que vendiam alimentos frescos e outros itens de conveniência. Essa bandeira surgiu em 2008. Em 2011, lançou a Walmart Express – de 1.000 a 1.500m², e de aparência mais semelhantes às tradicionais lojas do grupo. Outra bandeira, a Neighborhood Market Stores, aberta em 1998, apresentava lojas de cerca de 4.200m² – próximas a um quarto da área das tradicionais Walmart – e sua rede já contava com 185 lojas (WOHL, 2011). Em 2008, a Wal-Mart inaugurou em Dearborn, nos EUA, sua primeira loja para atender o público muçulmano. O novo supermercado possui 550 artigos sob medida, como CDs de música árabe, cosméticos cuja fórmula não contém ingredientes proibidos pela religião (como gordura de porco) e carnes de animais que foram sacrificados segundo as regras do Corão. A loja conta com 35 atendentes fluentes em árabe. Dearborn, com 100.000 habitantes, está em Michigan, Estado com 500.000 seguidores do islamismo (PUGLIANO, 2009).
- 10) Em 2010, a Lojas Marisa criou a Marisa Lingerie, com área de 250m² – metade do tamanho de suas lojas tradicionais, buscando o atendimento desse nicho específico (SOBRAL; POLO; COSCARELLI, 2011).
- 11) Em 2012, a Lupo, fabricante de itens de vestuário, anunciou a abertura de um novo formato de loja do grupo: a Lupo Sport, focada em produtos de vestuário esportivo da marca. O grupo somava 220 lojas Lupo, que vendem itens como meias e pijamas (MATTOS, 2012).
- 12) A Staples criou: lojas Staples Express para atender clientes no centro das cidades, um negócio de telemarketing, e contratos com pequenas papelarias (GERTZ; BAPTISTA, 1998).

Fonte: Elaboração própria.

A experiência da Nordstrom – rede de lojas de departamentos dos EUA com décadas de bom desempenho e crescimento, enquanto inúmeros concorrentes apresentaram sérias dificuldades – é rica ao apontar a importância de se contar com diversos tipos de formatos de lojas. Ao mesmo tempo, a Walmart, maior varejista do mundo, também lançou mão de diversos formatos. Ambas tiveram sucessos ao lado de fracassos. Estes são normais na vida empresarial, onde o risco é constante; apenas cabe mostrar que em ambos os casos os fracassos ainda se encontravam na fase inicial ou embrionária, ou seja, apresentaram prejuízos financeiros relativamente modestos ou aceitáveis ao porte das redes.

Quadro 2: Alianças de redes de lojas por parte de indústrias/prestadores de serviços

1) A NikeTown conta com seis lojas nos EUA, que são verdadeiras atrações turísticas, com 14 salas de vendas pequenas e temáticas, oferecendo calçados e vestuário para esportes. A rede foi concebida para tornar a marca Nike conhecida como uma empresa de modo informativo e divertido, gerando envolvimento do consumidor com o produto (LEVY; WEITZ, 2000: 500). A NikeTown de Chicago é uma vitrine para toda a linha da marca, surpreendendo o consumidor pelo número de itens. O tamanho da loja também impressiona, além da imagem projetada, com um quadro de fotos de celebridades patrocinadas, logo no saguão de entrada (ZEITHAML; BITNER, 2003: 241).
2) A Apple foi das primeiras fabricantes de microcomputadores a inaugurar suas próprias lojas, em 2001. A partir de 2004, a Apple começou a abrir lojas em um formato menor. No primeiro trimestre de 2007, mais de 21,5 milhões de pessoas visitaram as lojas da Apple – com mais de 180 unidades e que vendeu US\$ 855 milhões, cerca de 34% a mais do que no mesmo trimestre do ano anterior. A principal inovação da rede de lojas Apple foi o “Genius Bar”: uma equipe de especialistas em diagnóstico, oferecendo serviços gratuitamente. Mais da metade do pessoal das lojas presta serviços pós-venda. A App Store, vende aplicativos pela <i>web</i> ; assim, em 2008, o proprietário médio de um iPhone adquiriu 15 aplicativos, enquanto que os da Nokia ou Motorola não adquiriram nenhum, mantendo, portanto, o celular apenas na telefonia, enquanto que o iPhone possui inúmeras outras funções; em seis meses, foram criados mais de dez mil aplicativos (BURROWS, 2009; STROSS, 2007).
3) Em 1990 a Nutrasweet lança seu segundo produto o Simplesse – pois estava apoiada apenas no aspartame. Esse novo produto vende apenas US\$ 12 milhões em seu primeiro ano no mercado. Como uma espécie de laboratório, a empresa criou Desserre – The Sample Cafe, um conceito de restaurante com 40 lugares, cardápio limitado, formado por itens alimentícios saudáveis, sem colesterol, baixo teor de gordura e poucas calorias. Havia duas lojas em testes nas proximidades da sede da companhia. No mínimo, as lojas serviam para envolver o pessoal (MC CANN, 1992).
4) Urdan e Urdan (2005: 137) afirmam que o grupo Saint-Gobain ingressou no varejo brasileiro de materiais de construção, mediante a rede Telhanorte, com 16 lojas em São Paulo.
5) A Azaléia adotou no exterior o modelo de lojas com as bandeiras Azaléia e Olympikus. Assim, sua rede atingiu a marca de 18 lojas próprias e 71 franquias. O Chile era o principal mercado, com seis lojas próprias e 17 exclusivas. Outros países: Peru, Colômbia, México e Rep. Checa (D’AMBROSIO, 2005).
6) A Hering, apenas no terceiro trimestre de 2011, abriu 17 lojas – com as marcas Hering Store, Hering Kids, PUC e Dzarm – chegando a uma rede com 489 pontos, contra 393 pontos de venda existentes no mesmo período de 2010 (HERING..., 2011).
7) Em 1987, a American Airlines se aliou ao Citibank para oferecer aos viajantes frequentes um cartão de crédito que também lhes possibilitava acumular pontos. Depois veio o cartão dourado com vantagens adicionais para viajantes com elevada milhagem. Em 1990, novo pioneirismo, ao ofertar outras fontes de milhas a viajantes frequentes, como descontos na compra de automóveis, combustíveis, PC’s, joias e financiamentos (D’AVENI; GUNTHER, 1995).
8) Em 1995, a Basf adquire a Boots Pharmaceuticals, rede britânica de drogarias, com vendas de £442 milhões e lucros de £86 milhões (JONES, 2001: 194).
9) Em 2008, a mineira Cooxupé, maior cooperativa de produtores de café do Brasil, com 12 mil associados, decidiu criar sua própria <i>trading</i> . Em 2007, a Cooxupé embarcara 1,5 milhão de sacas, sendo a vice-líder nas exportações por dois anos seguidos (SCARAMUZZO, 2008).
10) A Associated Dairy Company percebeu a saturação do mercado de leite, e ingressou no varejo, criando a rede Asda, que veio a ser das maiores da Grã-Bretanha (PALMER, 2006).
11) Nos EUA, o CarClub Firestone, da Bridgestone, é uma rede de 1,2 mil lojas próprias. Em 2011, iniciou no Brasil a montagem de uma rede, com 4 lojas em São Paulo. A rede presta serviços como troca de óleo, reparos elétricos, balanceamento e venda de pneus da marca (GAZZONI, 2014).
12) A Pedra Branca surgiu em 2001 com tecnologia da produção hidropônica de frutas, legumes e verduras. A hidroponia é a ciência de cultivar plantas sem solo. Em Pirassununga (SP) foi feita uma estufa piloto dedicada para hortaliças. A produção era voltada a restaurantes e supermercados locais. Mas, houve atritos com esses canais, e, em 2005, a Pedra Branca foi ao varejo, criando a Vivante! Em dois anos, além da estufa experimental, havia 14 estufas comerciais, apenas para abastecer a rede (SILVA <i>et al.</i> , 2009).
13) Hans Stern criou a rede de joalherias H. Stern nos anos 40. Nos anos 60, a empresa inicia sua internacionalização. Em 2007, a empresa era das quatro maiores redes mundiais do setor, com 160 lojas em 12 países. A rede mantém uma estrutura verticalizada: compra as pedras, projeta e monta as jóias, e possui uma rede de lojas com sua própria marca (MAGALHÃES, 2007).
14 e 15) A Raízen comprou 10% da STP, dona do serviço de pagamento eletrônico Sem Parar, e também do serviço Via Fácil, por R\$ 250 milhões. Criada em 2011, a Raízen, joint venture entre a Shell e a Cosan, é a maior produtora de açúcar e etanol de cana do mundo, e também atua na distribuição e comercialização de combustíveis, além da produção de bioenergia a partir de bagaço de cana, usará recursos próprios para

financiar a aquisição da fatia na STP. O objetivo da Raízen é aprimorar a relação com os clientes da Shell, além de atrair consumidores da base de 4 milhões de clientes da STP – que tem crescido 20% ao ano nos últimos cinco anos. A compra de combustível poderá ser feita por meio do Sem Parar, e as lojas também poderão ser contempladas. A Shell conta com cerca de 5 mil postos e mil lojas. Essa tecnologia de pagamento eletrônico é usada em pedágios, estacionamentos de shopping centers e aeroportos (RAÍZEN..., 2013). A Agência de Transportes do Estado de São Paulo (Artesp) autorizou em 2013 que a ConectCar, parceria Odebrecht/Ipiranga, opere serviços de pagamento eletrônico de pedágio. O serviço também poderá pagar estacionamento, comprar combustível e produtos em loja de conveniência Ipiranga (CONECTAR..., 2013).

16) A Toys ‘R’ Us obteve tal participação do mercado de brinquedos que insiste em participar desde o projeto e a embalagem de novos produtos que considera vir a ofertar em sua rede (KOTLER, 2003).

Fonte: Elaboração própria.

Destaca-se a situação da American Airlines, uma das líderes em seu setor, que se aliou a uma empresa com forte capilarização mediante agências bancárias, para ofertar um cartão de crédito que permite acumular pontos ao ser usado. Talvez mais recentemente, com a Internet, seria possível ganhar musculatura sem uma aliança desse tipo. Mas, em 1987, a presença da American em milhares de pontos de vendas, aliada a um dos maiores bancos do mundo, foi crucial para o desenvolvimento desse cartão.

No Brasil, a Hering, atuando no concorrido mundo da indústria têxtil, verticalizou-se rumo ao varejo, obtendo com isso menor vulnerabilidade e maior conhecimento das tendências da moda, pelo fato de estar próxima ao consumidor, mediante sua rede de lojas.

As situações da Shell e da Ipiranga ao buscarem associações com sistemas de cartões eletrônicos de pagamentos de pedágios, a serem também aceitos em suas respectivas lojas e postos de gasolina, ilustram graficamente o sentido de uma aliança.

Quadro 3: Indústrias com estratégias de vendas diretas

- 1) James Dyson em 1978 reparou que os aspiradores tradicionais enchiam o ar de pó e concebeu o aspirador Dyson, que teve sucesso no Japão. É diferente dos convencionais, pois cria um ciclone de ar mais rápido que a velocidade do som e elimina os sacos plásticos para armazenar o pó. Com os lucros obtidos montou uma fábrica, na Inglaterra, começando a produzir e a aperfeiçoar o seu produto. No início dos anos 90, o Dyson foi lançado no Reino Unido. Por ser um fabricante novo e custar £ 200, houve dificuldade em ingressar nas lojas convencionais, tendo que vender por catálogo. Porém a vantagem de um produto superior tem retorno: em três anos, a Dyson atingiu 25% do mercado britânico. O produto se tornou o mais vendido nos EUA, Japão e Grã-Bretanha, e a empresa quase atingiu a marca de US\$ 1 bilhão em receitas em 2007. Em 2008, lançou o Dyson Airblade, um secador de mãos, que usa 80% menos energia elétrica do que os concorrentes e que seca as mãos em 12 segundos. A Dyson atingiu 1.100 patentes (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2001; HAMM, 2008).
- 2) Em 2008, a engarrafadora da Coca-Cola no Recife passou a distribuir o produto diretamente, em uma Kombi, vendendo a garrafa de vidro a R\$ 1,89 – focado na Classe C. Quando o cliente retorna com a garrafa vazia, a compra sai por R\$ 1,39. Cada Kombi tem capacidade para vender 200 garrafas. Um programa de rádio voltado às mulheres anuncia as rotas de cada dia (MANDL, 2008).
- 3) Em 2007, a Natura fez uma alteração em seu esquema de vendas porta-a-porta: uma orientadora passou a cuidar de 135 consultores – antes uma promotora supervisionava cerca de 600 pessoas – e passa a ser remunerada pelo ganho das demais. Outra mudança foi o aumento do investimento em publicidade e em campanhas de produto – não apenas institucionais. (D’AMBROSIO; BALARIN, 2007).
- 4) A Onduline chega ao mercado de lojas de material de construção no Brasil mediante 120 colaboradores e mais 80 representantes comerciais – pois o país não tem atacadistas no setor (DURÃO, 2008).
- 5) Em 2008, a Ricoh, produtora de copiadoras e impressoras, adquiriu um distribuidor norte-americano de equipamentos de escritório, Ikon Office Solutions, por cerca de US\$ 1,62 bilhão para expandir suas vendas no exterior (RICOH..., 2008).
- 6) Em 2009, a Allis, empresa de recursos humanos e terceirização, lançou um serviço de venda porta a porta de produtos financeiros, visando oferecer produtos de bancos, financeiras e seguradoras, na residência do consumidor ou no seu local de trabalho. O PAP-Allis utiliza ferramenta de geoprocessamento urbano para mapear os melhores locais de venda (CARVALHO, 2009).
- 7) Nos anos 80, a Só Gelo trabalhava junto a construtoras, vendendo o produto para o resfriamento do concreto. Porém, esse negócio acabou, dado que as empresas verticalizaram. Assim, para sobreviver, focou a pessoa física, passando a vender em postos de gasolina. Em 2006, houve uma diversificação: começou a produzir sorvetes, chegando a cerca de mil pontos de venda em seu primeiro ano de atuação. As receitas

chegaram a R\$ 9 milhões em 2008 (CUNHA, 2009).

8) Com o quadro recessivo dos EUA, as vendas diretas ganharam força: as mulheres fizeram esforços extras para poderem obter receitas adicionais. Desse modo, a Tupperware obteve crescimento de 4% em suas receitas do segundo trimestre de 2009 em relação a igual período de 2008. A popularidade da empresa e do seu sistema de vendas diretas cresceram no Pós-Guerra, com o ingresso da mulher no mercado de trabalho (MCALLISTER, 2009).

9) Reinhard Mohn transformou o grupo Bertelsmann em uma companhia gigantesca; era uma presença constante na cafeteria da empresa, lanchando com qualquer pessoa. Seu estilo de gestão era conceder poder aos gestores na base do grupo – em função de seu aprendizado dos sérios problemas com os problemas da estrita cadeia de comando militar. No início o grupo vendia livros a soldados; depois criou clubes de livros para vender diretamente aos leitores. Pelos anos 60, já possuía filiais fora da Alemanha. Em 2003, detinha a Random House – grande editora dos EUA, e a RTL, das maiores emissoras européias. Em 2008, suas receitas foram de € 16,1 bilhões (DOUGHERTY, 2009).

Fonte: Elaboração própria.

A Dyson é paradigmática no tema deste Quadro: detentora de um produto absolutamente inovador, porém, a empresa era nova e sem recursos de distribuir seus produtos mediante os canais tradicionais para chegar às lojas de eletrodomésticos. Dessa forma, a solução adotada se mostrou acertada, podendo a empresa crescer e lançar posteriormente novos produtos.

Quadro 4: Estratégias de distribuição para produtos *premium*

1) A Shiseido, líder em cosméticos no Japão, estava em dificuldades nos EUA. Passou então a utilizar lojas de departamentos de alto nível, visando posicionar seus produtos como de ótima imagem e alta qualidade (KOTLER; FAHEY; JATUSRIPITAK).

2) A marca de café Marques de Paiva é produzida pela Café Bom Dia, vendido em apenas 20 pontos-de-venda do Brasil. Nos EUA, a marca foi eleita a segunda melhor do mercado em um teste cego feito pela TV ABC. Desde 2003, o Marques de Paiva é distribuído pelo Walmart nos EUA (COSTA, 2008).

3) Em 2009, após 90 anos, a Fabergé lançou uma nova coleção de artigos de luxo, após ter reunido os dois herdeiros em uma mesma companhia, em um esforço liderado pelo grupo de investidores britânicos Pallinghurst Resources. Foram lançados cem itens, com preços de US\$ 40 mil a US\$ 7 milhões. A empresa anunciou que as vendas passam a ser apenas pelo *site* e por 15 representantes de vendas exclusivos. Foi a primeira nova coleção com a marca desde 1917, lançada pela tataraneta do criador da marca, cuja primeira loja foi aberta em 1847, em S. Petersburgo. Em 1918, a marca foi nacionalizada, e os estoques confiscados. Em 1937, lançaram-se nos EUA perfumes com a marca, sem autorização da família. Esses negócios foram vendidos à Unilever em 1989 – que a revendeu em 2007 à família (HUNT, 2009; WERDIGIER, 2009).

4) A Sephora reinventou o modo de vender os cosméticos de luxo, eliminando as vendedoras comissionadas e vestidas de branco. Esses produtos foram retirados da parte inferior das vitrines e a loja passou a oferecer coleções de amostras (KELLEY; LITTMAN, 2002).

Fonte: Elaboração própria.

A Fabergé, concorrendo com empresas de maior porte, e tendo a desvantagem de uma longa inatividade, adotou uma estratégia para o relançamento da marca visando torná-la não apenas conhecida, mas desejada dentre os compradores potenciais.

Quadro 5: Adoção de um novo *master* franqueado para todo o país

1) A Pepsi cresceu no Brasil, desde 1997, quando sua distribuição passou a ser feita pela AmBev. Apenas no curto período de 2001 a 2002, cerca de 60 mil novos estabelecimentos passaram a oferecer produtos da Pepsi, que chegou a 600 mil pontos (URDAN e URDAN, 2005, p. 136).

2) Em 2009, a Pepsi Bottling Group assinou contrato para distribuir a Rockstar Energy Drink em todo o México – produto que já era distribuído nos EUA e Canadá (PEPSI..., 2009).

3) A Agecom Produtos de Petróleo, que distribui óleos minerais básicos fez acordo para distribuir no Brasil os produtos da Calumet Lubricants, que detem três refinarias e unidades de fabricação de insumos químicos nos EUA. A Agecom foi criada em 1987 por Marcos Guerra e seu irmão Pedro, inicialmente apenas como distribuidor, começando depois a fazer algumas formulações (VIEIRA, 2009).

4) Por cinco anos, a Brasil Kirin – detentora das marcas de cerveja Schin e Devassa – fechou acordo para distribuir com exclusividade as bebidas à base de coco da Ducoco no Brasil (CADE..., 2014).

Fonte: Elaboração própria.

Depois de várias tentativas fracassadas de se firmar no mercado nacional, a Pepsi obteve êxito em sua aliança com a AmBev. Esta se fazia presente em milhares de pontos de vendas com liderança nacional em cervejas e uma presença em refrigerantes em especial da marca Antarctica. Porém, para fazer frente à Coca-Cola, com presença ainda maior, e cujos engarrafadores com o tempo vieram a se aliar à Heineken – maior marca global de cervejas – foi interessante passar a distribuir refrigerantes da Pepsi. Em menor escala, o acordo da Brasil Kirin com a Ducoco também representa um avanço: presente com suas cervejas, e com pouca oferta em refrigerantes, a Kirin ganha um produto a distribuir nacionalmente, em um segmento de crescimento e associado à saúde, a água de coco.

Quadro 6: Lançamento de novos produtos, por canais novos ou tradicionais

- | |
|---|
| 1) A IBM trabalhava apenas com sistemas de grande e médio porte, até introduzir o microcomputador. Vendia apenas com sua equipe própria. Com o PC, passou a utilizar varejistas, ao lado de mala direta e catálogos. Teve que se estruturar para apoiar esses novos canais de distribuição. Decidiu usá-los porque os PC chegam a milhões de pessoas, e o varejo é o melhor modo de alcançá-los. Em 1984 eram dez mil varejistas em todo o mundo trabalhando com a IBM (RODGERS, 1990, p. 141-4). |
| 2) A Tok & Stok buscou em Miracatu, município do Vale do Ribeira (SP), uma nova série de pufes, feitos de fibra de bananeira, reforçando o artesanato nas suas 26 lojas. A rede é a maior distribuidora de artesanato no país. Dos 10 mil itens que compõem a linha da Tok & Stok, 600 são de diferentes tipos de artesanato, fornecidos por cerca de 200 produtores (JORGE, 2008). |

Fonte: Elaboração própria.

A IBM detinha liderança incontestável em computadores de grande porte e em softwares em geral, à época do lançamento de seu PC, porém, tais produtos não eram dirigidos ao público formado por famílias, mas por empresas. Assim, atingiu o potencial comprador de PC's mediante esse novo canal de distribuição. A Tok & Stok, na condição de maior vendedora de itens de artesanato do país, representa uma importante situação da importância da contínua criação de novos produtos – visando manter sua liderança.

Quadro 7: Adoção de corretores ou representantes, nacionais ou regionais

- | |
|--|
| 1) A Giroflex é das pioneiras em mobiliário corporativo no Brasil, com mais de 50 anos de atuação, e certa liderança em <i>design</i> . Utiliza as marcas Giroflex, Forma, Aceco e Tate. Adotou o sistema de representação exclusiva por regiões (SÉLOS, 2008). |
| 2) A Brascola passou a vender em todos os mercados da América Latina (exceto no Chile e no México) o tradicional produto Araldite, da norte-americana Huntsman (JURGENFELD, 2008). |
| 3) Em 2008, a BB Seguro Saúde acrescentou 45 mil vidas à sua carteira, o que representou aumento de 28% em suas receitas. Além de usar as agências do Banco, pela primeira vez adotou corretores especializados nesse tipo de seguro, no eixo São Paulo – Rio de Janeiro (SILVA JUNIOR, 2008). |

Fonte: Elaboração própria.

Apesar da força da marca Araldite, o produtor não detinha as capacidades para criar sozinho uma força de distribuição, ou preferiu fazê-lo mediante terceiros – em uma área imensa, formada por vários países.

Quadro 8: Adoção de canais inovadores para produtos convencionais

- | |
|--|
| 1) A Timex vendia em drogarias e outros pontos de venda não convencionais para relógios – ao invés de relojarias – procurando reforçar o fato de que não era um produto de <i>status</i> , mas uma parte funcional do vestuário. O relógio Timex era tão diferente do produto suíço que estes não se preocuparam com ele. Mesmo quando a Timex cresceu, a indústria suíça não respondeu, temendo reforçar esse novo conceito do fabricante norte-americano (PORTER, 1986). |
| 2) O Banco do Brasil passou a disponibilizar em seu site serviços como: a) gerenciador financeiro; b) auto-atendimento do setor público; c) agronegócios-e; d) licitações-e; e) sala virtual de negócios internacionais; e f) e-cultura (TOLEDO; CAIGAWA; ROCHA, 2006). |
| 3) Em 1996, o analista de <i>software</i> Reed Hastings foi devolver um vídeo na Blockbuster, que cobrou US\$ 40 |

pelo atraso. Daí nasceu a Netflix – um serviço de aluguel de filmes, iniciado no ano seguinte, quando a empresa faturou apenas US\$ 5 milhões, com mil títulos em catálogo. Em 2003, a Netflix ultrapassou a marca de um milhão de consumidores, e teve seu primeiro lucro, de US\$ 6,5 milhões – sobre US\$ 272 milhões em receitas. Em 2005, as receitas já foram de US\$ 682 milhões. Em 2006, chegou a 6,3 milhões de associados, que pagam de US\$ 5,99 a US\$ 47,99/mês, tendo direito a escolher cerca de 70 mil títulos e 42 milhões de cópias. Os filmes são enviados e recebidos pelo Correio – do qual a Netflix chegou a ser a maior usuária, com uma conta próxima aos US\$ 300 milhões, com a média de 1,4 milhões de DVD's ao dia. A NetFlix oferece 18 vezes mais títulos que a Blockbuster; encerrou o primeiro trimestre de 2009 com 10,3 milhões de assinantes – aumento de 20% sobre o ano anterior (AARON, 2004; ANDERSON, 2006; FLINT, 2009).
6) Em 2009, a Redbox, criada por um ex-funcionário da locadora de vídeos Netflix, abriu um negócio de aluguel à base de máquinas automáticas que superou 15 mil máquinas nos EUA, cobrando US\$ 1/dia dos clientes, enquanto que o plano mais barato da Netflix era de US\$ 5/mês para até dois filmes (MINTZ, 2009).
7) Em menos de uma década, a Zappos elevou sua receita anual de US\$ 1,6 milhão para US\$ 1 bilhão, vendendo sapatos, bolsas, óculos e roupas pela internet. A Zappos entrega sem cobrar frete, qualquer que seja o valor e o local da entrega; há 365 dias para devolver o produto caso o cliente não esteja satisfeito, sem nenhuma justificativa. Quem vai a Las Vegas, sede da Zappos, pode visitar suas instalações – com transporte gratuito de ida e volta. Das compras feitas no <i>site</i>, 75% são de clientes que já realizaram alguma operação. A média de gastos dessas pessoas supera em US\$ 33 a de quem faz um negócio pela primeira vez. Em 2008, cerca de 4 milhões de pessoas compraram no <i>site</i>, gastando um valor médio de US\$ 156. Em 2003, deixou de vender exclusivamente calçados para agregar outros produtos – dado que detinha clientes cativos. Em 2009, enviou 750 mil catálogos a seus clientes, com foco em moda (BRIGATTO, 2009; ELLIOTT, 2009).
8) A Staples começou em 1986. Em 1989, suas receitas foram de US\$ 182 milhões, subindo a US\$ 2 bilhões em 1994. Devido à grande variedade de produtos de escritório, as pequenas lojas eram supridas por fabricantes, mediante um ou dois intermediários – encarecendo os custos. A Staples surgiu como uma superloja de produtos de escritório, com as características de um supermercado, e é suprida diretamente dos produtores (GERTZ; BAPTISTA, 1998). Em 2006, a Staples somava cerca de 70 mil funcionários, e, através de videoconferência, seu fundador continuava reunindo trimestralmente o pessoal para pedir sugestões de melhorias na gestão (RETAIL..., 2006).
9) Em 1986 a Nestlé lançou a subsidiária Nespresso – como uma empresa de venda de cápsulas de café pelo correio para uso em máquinas de expresso. Começou também a vender máquinas de café feitas por parceiros com a marca Nespresso, mediante lojas selecionadas. As lojas Nespresso começaram a ser abertas em 2001. Em 2007, eram nove parceiros nas máquinas, com preços de US\$ 238 a 3.325. As vendas de café em 2006 foram de US\$ 950 milhões, ou 2,3 bilhões de cápsulas. Também foram vendidas mais de 1,4 milhão de máquinas de café – 32% a mais que no ano anterior. Suas próprias lojas de café respondem por cerca de 25% das vendas de café (NESPRESSO ..., 2007).
10) A venda direta da Dell, e sua produção sob encomenda, não foram apenas táticas, mas o verdadeiro centro de sua estratégia, o que permitiu superar a Compaq em valor de mercado. A Gateway tentou imitar, porém, a produção sob encomenda exige operações perfeitas e controle dos custos. O giro do estoque na Dell superava a marca de 80 vezes/ano, e nos concorrentes era de 10 a 20 vezes (BOSSIDY; CHARAN, 2005).
11) A partir dos anos 50, e sem qualquer explicação visível, apesar do advento da TV, as vendas de livros nos EUA cresceram aceleradamente. Lojas de departamentos, sem qualquer experiência prévia com o produto, começaram a vendê-lo como produtos de massa, criando as <i>megastores</i>. Enquanto isso, as tradicionais livrarias continuaram a se apoiar em vendedores que eram aficcionados por literatura (DRUCKER, 1991).
12) Em 1937, os irmãos Richard e Maurice Mc Donald's abriram um <i>drive-in</i> na Califórnia. Cozinham salsichas, batiam os <i>milk shakes</i>, e três garçonetes serviam. Onze anos depois, veio a concorrência. Observando suas vendas, descobriram que 80% delas vinham de hambúrgueres. Fecharam para reforma, despediram as garçonetes e nas duas janelas onde elas faziam os pedidos os próprios clientes passaram a solicitar os produtos. A cozinha foi reorganizada, e reduziu-se o cardápio. O pedido era padrão ajudando o preparo da comida antes do pedido. Abriu um novo segmento para famílias e não só adolescentes. Em pouco mais de um ano recuperou-se o movimento perdido durante a reforma. Em 1954, quando Kroc encontrou os irmãos, estes já eram alvo de oportunistas de todo o país. A revista American Restaurant Magazine publicou em julho/1952 matéria de capa sobre o sucesso dos irmãos Mc Donald's – que receberam centenas de cartas de pessoas que queriam copiar a operação, mas a tentativa de criar franquias foi um fracasso. Quando Ray Kroc entrou no mercado de <i>fast-food</i>, em 1955, a concorrência já era grande. Ele não estava inventando hambúrgueres ou <i>drive-ins</i> de outros serviços e sim um sistema único de <i>franchising</i>, distinguindo o Mc Donald's da indústria de <i>fast-food</i> – pela uniformidade e qualidade de seu serviço e de seus produtos. Para isso ele exigia mais controle sobre o sistema, e em troca estava disposto a sacrificar os lucros rápidos do <i>franchising</i> que os outros obtinham. A primeira diferença: evitar o franqueado territorial, que deu má forma ao <i>franchising</i>. Com sua experiência vendendo equipamentos a diversas redes, ele percebera os problemas decorrentes da falta de controle: quando um franqueado obtém a maior parte de sua renda antes de sua loja

abrir, seja através da venda de equipamentos ou taxas antecipadas, o grosso do seu trabalho já está feito. Para o Mc Donald's, o mais importante era o que a loja vendia; o sucesso dos operadores era crucial para o sucesso do próprio Mc Donald's. Enfim, para Kroc, franqueado e franqueador eram uma só entidade. Mas, o ingresso no Japão foi mediante uma associação entre a própria rede e um master franqueado para o país (LOVE, 1992). O McDonald's sem ter inventado nada, agregou valor ao padronizar produtos, criar processos e equipamentos, treinar seu pessoal na análise do trabalho a ser feito, e introduzir padrões de controle (DRUCKER, 1991).

Fonte: Elaboração própria.

Apesar de a Staples ser apresentada no Quadro 1, aqui também se mostra uma situação inovadora na distribuição de produtos convencionais: adotou um estilo de supermercado para itens de papelaria, fazendo os custos caírem consideravelmente.

Quadro 9: Adoção de novas estratégias para produtos convencionais

1) Nos anos 60, a Nordstrom começou a pagar uma comissão significativa para os vendedores: 6,75% em vestuário, 8,25% para calçados masculinos, 9 a 10% para calçados femininos e 13% para calçados infantis. Assim, por exemplo, Leslie Kaufman, vendedora de roupas femininas, no início dos anos 90 foi a de maior sucesso da empresa, superando US\$ 1 milhão em comissões anuais, em tres anos consecutivos. Ao final dos anos 80, a Carter Hawley Hale Stores investiu mais de US\$ 30 milhões em seu programa de pagamento de comissões aos vendedores, porém, continuou perdendo mercado à Nordstrom. Em 1992, a Sears eliminou as comissões de seus centros automotivos, porque muitas vezes os clientes reclamavam de que estavam comprando produtos e serviços de que não necessitavam (SPECTOR; MCCARTHY, 1995). O sistema de comissões e de controle de vendas por hora da Nordstrom estimula o foco na criação de valor em servir clientes e não no uso de recursos organizacionais (NOLAN; CROSON, 1996).

2) A Circuit City, da área de produtos eletrônicos, ingressou no mercado de automóveis usados, criando a rede CarMax. Esse mercado na América do Norte supera os US\$ 200 bilhões, sendo apenas superado por alimentos e vestuário. Trata-se de uma compra que consome muito tempo, e o consumidor se encontra em desvantagem, no tocante às condições do produto. A Circuit City vislumbrou que sua expertise poderia ser usada neste campo, pois lida com elevado número de produtos em suas lojas. Assim, a CarMax apresenta 1.500 veículos em suas lojas, enquanto a loja padrão de carros usados possui apenas 30 unidades. Isso propicia maiores condições de escolha ao consumidor – facilitadas pelos sistemas que a Circuit City já detinha. A CarMax decidiu não pagar comissões, diferentemente da forma de ação da sua rede controladora. Em pouco tempo, a CarMax atingiu 15% desse mercado, nas regiões em que atua (STERN; DEIMLER, 2006).

Fonte: Elaboração própria.

Apesar de a Nordstrom já ter sido citada no Quadro relativo a varejistas utilizando estratégias multicanais, esta situação, aparentemente simples, mostra um realinhamento do grupo, mediante o qual os vendedores – pessoal de linha de frente – possuem maiores comissões, e a possibilidade, conforme exemplificado, de obterem honorários notáveis. Finalmente, dado que se trata de uma Loja de Departamentos, poder-se-ia pensar que o cliente busca o auto-serviço, não sendo necessária a presença de vendedores comissionados, sendo o trabalho de marketing da empresa responsável pela atração de clientes.

Quadro 10: Sistemas Inovadores de Modelos de Negócios em Redes Varejistas

1) A varejista Best Buy descobriu que 55% de sua clientela eram mulheres, com hábitos de compra diversos, por agrupamentos (*clusters*). Assim, ao comprar uma câmera digital, podem adquirir também cabos e pilhas, ou até uma impressora e um tocador Mp3. Assim, as lojas foram reformuladas: os corredores foram abolidos, criaram-se *playgrounds* para as mães fazerem as compras em paz. Finalmente, adquiriu a Geek Squad, uma *start up* focada na instalação domiciliar de computadores e eletrônicos – também para facilitar a vida das consumidoras no uso dos produtos recentemente adquiridos. Em meados de 2011, os serviços da Geek Squad traziam US\$ 2 bilhões em negócios para a Best Buy (COHEN & VITURINO, 2011; OPPERMAN, 2011).

2 e 3) A Walmart se aproximou a seus fornecedores, visando maior coordenação das atividades de marketing e logística (STERN; DEIMLER, 2006). A rede conhece as vendas de cada produto em cada loja ao fim do dia, facilitando a reposição de estoques para o dia seguinte. Assim, a empresa detem menor volume de estoques e menor capital de giro, sendo guiada pela demanda e não por uma previsão da demanda (KOTLER, 2003). A IKEA, a maior rede mundial de móveis, constroi lojas grandes – dotadas de restaurantes e creches – em localizações baratas de importantes cidades, vende bons móveis a baixos preços, permitindo ao consumidor levar e montar em seus lares; oferece programas de fidelidade, de modo que todo esse conjunto é dificilmente

imitável por novos possíveis entrantes. Tanto a Ikea quanto a Walmart terceirizam algumas atividades, mas mantem para si mesmas algumas capacidades interligadas que impedem a imitação de novos entrantes (KOTLER, 2003). Nickels e Wood (1999, p. 275) trazem o conceito de Sistema de Marketing Vertical, uma rede de relacionamentos de canal de distribuição planejada e gerenciada de modo a ter eficiência e eficácia máximas. Exemplificam com a Walmart e a Ikea, apontando que lideram o canal do varejo que coordena os relacionamentos nos seus sistemas administrados, determinando através do seu poder de compra quais os bens a produzir e quando entregar.

Fonte: Elaboração própria.

A situação da Best Buy é rica ao apontar uma descoberta relativa a um importante nicho de seus clientes, e a solução apontada, no sentido de promover uma completa alteração no layout de suas lojas, visando ofertar melhor atendimento a esse nicho – propiciando condições de obter fidelidade dos formadores do segmento. Walmart e Ikea dispensam maiores análises, sendo amplamente cobertas pela literatura acadêmica – dado que, merecidamente, obtiveram a liderança em suas respectivas áreas de atuação, pela criação de serviços inovadores, que permitem agregar valor aos consumidores, na oferta de produtos de qualidade a baixo preço.

5. Conclusões

A definição simples de Abreu (2001) em torno da estratégia se torna cada vez mais real: uma boa estratégia é empreendedora, e, portanto, oferece criação de valor, no sentido schumpeteriano do termo.

Segundo Binder; Maccari e Nasser-Carvalho (2010), um importante produto da Estratégia está ligado à formação de Competências Centrais, sendo o campo dos Canais de Distribuição bastante amplo para tais criações, como se procurou apontar acima.

6. Referências

- AARON, S. Netflix Script Spells Disruption. **Harvard Business School Working Knowledge**, 22 mar. 2004.
- ABREU, M. C. S. **Modelo de Avaliação da estratégia ambiental**: Uma Ferramenta para a Tomada de Decisão. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 2001.
- ALVAREZ, F. J. S. M. **A aplicação dos conceitos de Trade marketing nas empresas alimentícias de produtos de consumo**: um estudo exploratório. Dissertação, 119f. (Mestrado em Administração), São Paulo: Faculdade de Economia e Administração, USP, 1999. Orientador: Dilson Gabriel dos Santos.
- AMWAY: de marketing de rede a loja no Centro do Rio. **Monitor Mercantil Online**, 13 ago. 2009.
- ANDERSON, C. **A Cauda Longa**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- BARNES, J. G. Segredos da Gestão pelo Relacionamento com os Clientes – CRM. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BHIDE, A. As perguntas que todo empreendedor deve responder. In: **Empreendedorismo e Estratégia** – Série Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Pg. 9-35.
- BINDER, M. P.; MACCARI, E. A.; NASSER-CARVALHO, L. F. Competência central e lógica Dominante: contribuições à análise de processos de fusão e aquisição. Florianópolis: **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 28, set./dez. 2010, p. 82-100.
- BRIGATTO, G. Como vender US\$ 1 bilhão em sapatos na internet. **Valor Online**, 31 ago. 2009.
- BURROWS, P. Com App Store, Apple mostra porque a união faz a força. **Valor Online**, 21 jan. 2009.

- CADE: Brasil Kirin pode distribuir bebidas da Ducoco com exclusividade. **Valor Online**, 25 ago. 2014.
- CARVALHO, M. C. Venda porta a porta de produtos financeiros. **Valor Online**, 09 fev. 2009.
- CHANG, A. Hard knocks in direct sales. **Los Angeles Times Online**, 04 out. 2009.
- COHEN, D.; VITURINO, R. Pense Pequeno. **Época Negócios**, v. 5, n. 52, 2011, p. 94-107.
- COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, Interpretação e Estratégia em Organizações Paranaenses dos Setores de Vestuário e Alimentos. **RAC**, Edição Especial, 2004; p. 11-35.
- CONECTAR, concorrente da Sem Parar, começa a operar. **Portal Exame/Estadão**, 22 abr. 2013.
- COSTA, M. A prateleira mais cobiçada do mundo. **Portal Exame**, 30 out. 2008. Acesso em 13 nov. 2008.
- CUNHA, L. Oggi, de SP, aumenta presença no varejo e chega ao Rio e Espírito Santo. **Valor Online**, 05 jun. 2009.
- D'AMBROSIO, D. Calçadista adota loja própria para crescer no exterior. **Valor Online**, 12 jan. 2005. Acesso em 13 nov. 2008.
- D'AMBROSIO, D.; BALARIN, R. Natura passa por fase de transição e faz ajustes. **Valor Online**, 18 out. 2007.
- D'AVENI, Richard A., GUNTHER, Robert. **Hiper Competição** – Estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- DOUGHERTY, C. Reinhard Mohn, 88, Dies; Built Bertelsmann Into a Giant. **The New York Times Online**, 04 out. 2009.
- DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1991, 3ª edição.
- DURÃO, V. S. Grupo Onduline muda estratégia para o Brasil. **Valor Online**, 10 dez. 2008.
- ELLIOTT, S. **Zappos.com Offers an Actual World Catalog**. **The New York Times Online**, 07 dez. 2009.
- FERNIE, J.; FERNIE, S.; MOORE, C. **Principles of retailing**. Oxford: Butterworth-Heinemann, Elsevier, 2003.
- FLINT, J. Netflix sees record subscriber growth and 70% surge in profit. **Los Angeles Times Online**, 24 abr. 2009.
- GAZZONI, Marina. Bridgestone aposta em rede de oficinas mecânicas. **Portal Yahoo/O Estado de São Paulo**, 30 jun. 2014.
- GERTZ, Dwight L.; BAPTISTA, João P. A. **Crescer para Lucrar Sempre**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GRABOIS, A. P. Elle et Lui sai de São Paulo e reestrutura marca. **Valor Online**, 20 ago. 2007.
- GRIFFIN, R. W. **Management**. Boston: Houghton Mifflin Co., 1996.
- HAMM, S. The vacuum man takes on wet hands. **Business Week Online**, 23 jan. 2008.
- HERING anuncia receita bruta de R\$ 386,7 mi no 3º trimestre. **Folha Online**, 14 out. 2010.
- HESSE, Monica. D.C. Nordstrom Rack to the rescue — sort of — for office fashion emergencies. **Washington Post Online**, 25 abr. 2013.
- HUNT, K. Faberge looks to reinvent itself online. **BBC Online**, 30 set. 2009.
- JONES, E. **The Business of medicine**. Londres: GlaxoSmithKline, 2001.
- JORGE, D. Mais organizado, artesanato amplia venda ao varejo. **Valor Online**, 09 set. 2008.
- JURGENFELD, V. Brascola ignora crise e mantém investimento. **Valor Online**, 17 nov. 2008.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação** – Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KELLEY, T.; LITTMAN, J. **A arte da Inovação**. São Paulo: Futura, 2002.

- KILEY, D. It's a Hot Time for Tea. **Business Week Online**, 09 jul. 2008.
- KOSMANN, Guilherme. **Estratégias de marketing: um estudo sobre o mercado do luxo. TCC** (Bacharel em Administração). Florianópolis: UFSC, 2009.
- KOTLER, Philip. **Marketing Insights From A to Z**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003.
- KOTLER; FAHEY; JATUSRIPITAK. **A Nova Concorrência**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1986.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas. 1991.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LOVE, J. F. **Mc Donald's – A Verdadeira História do Sucesso**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1992.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. **Cognição e Institucionalização na Dinâmica da Mudança em Organizações**. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. Estudos Organizacionais: novas perspectivas na Administração de empresas (Coord.) São Paulo: Iglu Editora, 2000.
- MAGALHÃES, H. Morre o fundador da rede HStern. **Valor Online**, 29 out. 2007.
- MANDL, C. Coca-Cola bate à porta para vender refrigerante a R\$ 1,89. **Valor Online**, 19 nov. 2008.
- MATTOS, Adriana. Lupo abre loja focada na área de produtos esportivos. **Valor Online**, 24 ago. 2012.
- MCALLISTER, E. Reunião de Tupperware ganha força com recessão nos EUA. **Valor Online**, 04 ago. 2009.
- MC CANN, Joseph. **Doce Sucesso**. Rio de Janeiro: LTC, 1992.
- MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. Estratégia: acordos, desacordos e revisões sobre o tema. Administração: Ensino e Pesquisa. Rio de Janeiro: **ANGRAD**, v. 11, n. 4, p. 601-617, Out/Nov/Dez 2010.
- MINTZ, J. Diminishing returns: DVD vending machine leader Redbox looms as budget alternative to Netflix. **Chicago Tribune Online**, 20 jun. 2009.
- MUZZIO, Henrique; PINHO, Cristiano Rodrigues. Estratégia, Institucionalismo e Cultura: Construção Teórica de uma Vantagem Competitiva Cultural Local. **ANPAD: X 3Es**, Recife, 21-23 jun. 2009.
- NESPRESSO controls brand with boutiques. **Los Angeles Times Online**, 09 abr. 2007.
- NOLAN, R. L.; CROSON, D. C. **Destruição Criativa**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- OPPERMAN, Á. O Cliente Mandou Trocar Tudo. **Época Negócios**, v. 5, n. 52, 2011, p. 86-88.
- PALMER, A. **Introdução ao Marketing – Teoria e Prática**. São Paulo: Ática, 2006.
- PEPSI Bottling Group will distribute Rockstar Energy Drink in Mexico. **Chicago Tribune Online**, 24 jun. 2009.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus. 1986.
- PUGLIANO, B. A Meca do varejo. **Portal Exame**, 03 abr. 2008. Acesso em 12 out. 2009.
- RAÍZEN compra 10% da STP, dona do Sem Parar, por R\$250 mi. **Portal Exame/Reuters**, 05 ago. 2013.
- RETAIL Innovation 2.0. **Forbes Online**, 29 nov. 2006.
- RICOH buys office equipment distributor in U.S. **The New York Times Online**. 27 ago. 2008.
- RODGERS, B. **The IBM Way**. São Paulo: Harbra. 1990.
- RUSLI, Evelyn M. Stores Go Online to Find a Perfect Fit. **The New York Times Online**, 12 abr. 2012.
- SANTANA, Alberto Ferreira Queiroz; TRIGUEIRO, Francisco Mirialdo Chaves. Estratégias de marketing no varejo: o caso das lojas de conveniências. **IX CONVIBRA**, 2012.

- SCARAMUZZO, M. Cooxupé cria trading e decide sair do Cencafé. **Valor Online**, 03 set. 2008.
- SEGAL-HORN, S. Global firms: heroes or villains? How and why companies globalise. **European Business Journal**, v. 14, n. 1, 2002, p. 8-19.
- SÉLOS, R. Belo Horizonte: **Diário do Comércio**, 22 out. 2008, Cad. Negócios/Gestão, p. 13.
- SILVA JUNIOR, A. BB Seguro Saúde cresce 28% e supera as metas do ano. **Valor Online**, 26 dez. 2008.
- SILVA, A. L.; BATALHA, M. O. **Marketing Estratégico Aplicado ao Agronegócio**. In: BATALHA, M. O. (Coord.) *Gestão Agroindustrial*, Vol. 1. São Paulo: Atlas, 2001, p. 100-161.
- SOBRAL, E.; POLO, É.; COSCARELLI, C. O Segredo das dez mais. **Isto É Dinheiro**, v. 702, 23 mar. 2011, p. 52-59.
- SORESCU, A.; FRAMBACH, R. T.; SINGH, J.; RANGASWAMY, A.; BRIDGES, C. Innovations in Retail Business Models. **Journal of Retailing**, 878 (1, 2011), S3-16.
- SOUZA, Uemerson Rodrigues de; BRAGA, Marcelo José. Diversificação concêntrica na cooperativa agropecuária: um estudo de caso da COMIGO. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 169-179, jan.-abr. 2007.
- SPECTOR, R.; MCCARTHY, P. **The Nordstrom Way**. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- STERN, Carle W.; DEIMLER, Michael S. (Orgs.) **The Boston Consulting Group on Strategy**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc./The Boston Consulting Group, 2006.
- STROSS, R. Apple's Lesson for Sony's Stores: Just Connect. **New York Times Online**, 27 mai. 2007.
- TOLEDO, L. A.; CAIGAWA, S. M.; ROCHA, T. J. Reflexões estratégicas sobre o composto promocional de marketing no contexto da Internet – um estudo exploratório junto a uma instituição financeira. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, jan.-mar. 2006. Curitiba: ANPAD.
- URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do Composto de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.
- VIEIRA, A. Agecom vai distribuir produtos da Calumet. **Valor Online**, 09 fev. 2009.
- WERDIGIER, J. A Storied Name in Jewelry Makes a Comeback. **The New York Times Online**, 09 set. 2009.
- WILSON, C. An American flagship for Mauboussin. **The New York Times Online**, 05 dez. 2008.
- WOHL, J. Walmart to close Marketside stores next week. **Chicago Tribune Online**, 14 out. 2011.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **A empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.