

A MÁQUINA DE VENDAS MOSTRA SUA FORÇA: É POSSÍVEL DETÊ-LA NO SUL DO BRASIL?

MÁQUINA DE VENDAS SHOWS ITS POWER: IS IT POSSIBLE TO STOP IT IN THE SOUTH OF BRAZIL?

DOUGLAS WEGNER¹ | DERLI LUÍS ANGNES²
KADIGIA FACCINM³

RESUMO

O caso de ensino apresenta o processo de criação e expansão da Máquina de Vendas, segunda maior rede de eletromóveis do Brasil. Após incorporar várias redes de âmbito regional, o grupo analisa a possibilidade de expandir-se também para o Rio Grande do Sul, mercado com peculiaridades culturais e econômicas, onde outros competidores não tiveram sucesso, como, por exemplo, a Casas Bahia. Além disso, uma dezena de pequenas e médias redes de eletromóveis compete no mercado gaúcho, com marcas de forte identidade regional e capilaridade de pontos de atendimento. No interior do Estado, o executivo de uma dessas redes vê com preocupação os movimentos da gigante Máquina de Vendas, e pensa em alternativas para melhorar a posição competitiva de sua rede para minimizar a ameaça de um novo entrante ou mesmo para elevar a barreira ao novo concorrente. A partir do caso, os alunos são estimulados a analisar o mercado e propor estratégias à empresa local, discutindo modelos de análise do ambiente geral e da indústria, estratégias interorganizacionais e metodologias de seleção de parceiros. Os dados obtidos para este caso de ensino foram coletados em fontes secundárias e os personagens são fictícios. Este caso destina-se a estudantes de graduação ou pós-graduação nas áreas de gestão empresarial.

Palavras chave: Varejo, Relações Interorganizacionais, Estratégia Empresarial.

Data de submissão: 11/02/2015. Data de aceite: 22/05/2016. Data de publicação: 30/06/2016.

¹ Possui graduação em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul (2000), Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (2005) e Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2011), com período-sanduíche na Universität zu Köln (Alemanha). Atualmente é professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

² Mestre em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). MBA em Planejamento e Gestão Estratégica. MBA em Gestão de Pessoas. Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional. Especialista em Gestão e Organização da Escola. É Bacharel em Administração. Tecnólogo em Administração de Pequenas e Médias Empresas e Tecnólogo em Gestão de Marketing. Além disso, Técnico em Agropecuária e possui uma ampla qualificação profissional nas áreas de Eletricidade, Eletrônica, Mecânica, Automação Industrial e Gestão, totalizando aproximadamente 4.105 horas em cursos realizados em sua maioria no SENAI.

³ cursando Doutorado em Administração na Universidade do vale do Rio dos Sinos - UNISINOS e em Sciences de Gestion na Université de Poitiers/França (co-tutela de tese). Possui graduação em Ciências Econômicas (2007) e mestrado acadêmico em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (2010). Atualmente é professor titular da Faculdade da Serra Gaúcha e da Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves. Participante do grupo de pesquisa GeRedes (Grupo de Estudos em Redes Interorganizacionais - UNISINOS/CNPq). Temas de Interesse para pesquisa: Relações Interorganizacionais, Inovação Colaborativa e Gestão do Conhecimento Interorganizational.

ABSTRACT

This teaching case presents the creating process and the growth of *Máquina de Vendas*, the second largest electronics, furniture and appliances retail network in Brazil. After incorporating several regional networks, the group analyses the possibility of expanding also in Rio Grande do Sul, a market with cultural and economic peculiarities, where other competitors were not successful, such as for example, Casas Bahia. Besides, another dozen of small and medium size electronics, furniture and appliances retail networks already compete in this regional market, with brands of strong regional identity and capillarity of locals for attendance. In the countryside of Rio Grande do Sul, an executive of one of these business networks is worried about the moves of the giant *Máquina de Vendas*. The executive analyzes alternatives to improve the competitive position of his network in order to minimize the threat of a new player or even to raise new barriers to this new competitor. Based on this teaching case, the students are stimulated to analyze the market and propose strategies to the local company. They may use techniques to analyze the general environment and the industry, interorganizational strategies, and methodologies to select partners. The data for this teaching case were collected from secondary sources and the characters are fictitious. The case was developed for undergraduate students or graduate in the areas of business management.

Key words: Retail, Interorganizational Relations, Entrepreneurial Strategies.

1 INTRODUÇÃO

A sala da presidência da rede de lojas Farroupilha era acanhada e com decoração austera, refletindo a cultura da empresa de eletrodomésticos fundada há quatro décadas no interior do Rio Grande do Sul. A ampla janela de vidro dava uma visão panorâmica do centro administrativo, onde os funcionários controlavam as operações dos 45 pontos de venda e prestavam assistência aos gerentes das lojas. Atrás da mesa, uma foto em preto e branco do fundador da rede, Orlando Silveira, parecia observar todos os movimentos da sala. Dono de uma pequena loja de utilidades domésticas, Orlando logo percebera a oportunidade de expandir o negócio e estabeleceu pequenas lojas em cidades da região, criando uma rede de lojas com forte identidade regional. Eduardo, seu filho e sucessor no comando da empresa, continuou o processo de expansão, ciente da importância de ganhar escala para se manter competitivo.

Naquela manhã de março, Eduardo Silveira estava reunido com seus sócios na sede da rede de lojas Farroupilha, quando uma notícia veiculada em um portal da internet chamou sua atenção:

“Ricardo Eletro e Insinuante se unem para criar uma nova potência do segmento de eletrodomésticos, denominada Máquina de Vendas, com metas ambiciosas para se tornar uma rede com atuação em todos os estados brasileiros”.

Fusões e aquisições tinham se tornado comuns nos últimos anos, com diferentes impactos para o setor, mas Eduardo percebeu que a notícia que chegava do centro do país poderia afetar seus negócios. A pretensão da nova empresa de atuar em todo o país era um sinal de que a concorrência poderia aumentar em breve, e que pequenas redes teriam cada vez mais dificuldades de sobreviver. Os sócios reunidos naquela sala conheciam como

poucos as particularidades do mercado gaúcho e sabiam tirar proveito disso, mas sabiam também a importância dos ganhos de escala no setor de eletrodomésticos.

Com quase três décadas de atuação no setor, Ênio Becker foi o primeiro do grupo a reagir à notícia:

Trabalhamos muito para construir uma boa posição no mercado, como fizeram outras redes gaúchas que são nossas concorrentes, como a Benoit, a Taqi, a CRDiemenz, a Certel... mas precisamos ter muito claro que existe um processo de consolidação em andamento, e mais cedo ou mais tarde isso também vai acontecer com as redes regionais.

Roberto Gressler, o outro sócio, mostrou a mesma convicção.

Sim, o nosso mercado é diferente. A Casas Bahia não conseguiu se firmar e acabou fechando as suas lojas, mas outras redes usaram estratégias que deram certo. O Magazine Luiza comprou as lojas Arno e só tempos depois mudou o nome das lojas. O Walmart comprou redes de supermercados daqui e até hoje mantém as marcas originais. Com isso quero dizer que podem surgir várias estratégias, tanto por parte da Máquina de Vendas, para entrar no Rio Grande do Sul, como nossos concorrentes locais também podem fazer movimentos para tentar se fortalecer nesse novo cenário. Minha opinião é que precisamos nos antecipar.

Nessas horas Eduardo Silveira desejava poder ouvir a opinião do pai. Refletiu por alguns segundos antes de se manifestar:

Concordo com vocês que não podemos esperar os movimentos dos nossos concorrentes para definir a nossa estratégia, e parece que vai ocorrer um reposicionamento do mercado com a criação da Máquina de Vendas. Penso que devemos pensar em maneiras de fortalecer nossa posição, e nossos concorrentes vão fazer a mesma coisa. A qualquer momento podemos ser surpreendidos com a notícia de que alguma rede gaúcha vai integrar esse novo grupo, ou mesmo que redes gaúchas decidiram cooperar para se fortalecer. Minha sugestão é que façamos uma análise detalhada do mercado e sejamos proativos.

Eduardo fez uma pausa antes de continuar:

Que tipo de estratégias interorganizacionais poderíamos adotar para fortalecer nossa posição? Quem seriam potenciais parceiros? Quais os riscos que isso acarretaria para nossa empresa?

Ênio pareceu surpreso:

Estamos mesmo dispostos a isso? Nós teríamos que abrir mão de quase tudo o que construímos!?

Roberto foi pragmático:

E temos muitas outras alternativas diante dos movimentos que estão acontecendo?

Eduardo, um pouco desolado e com poucos argumentos para levar adiante a discussão com os sócios, olhando fixamente para a fotografia preto e branco de seu pai complementou:

Temos um compromisso com a história da loja Farroupilha, seja qual for a decisão, primaremos pela continuidade dos negócios.

2 A CRIAÇÃO DA MÁQUINA DE VENDAS

Em 29 de março de 2010 foi fundada a *holding* Máquina de Vendas S/A, a partir da fusão de dois grandes varejistas de eletroeletrônicos e móveis: Ricardo Eletro e Insinuante. A Ricardo Eletro teve sua fundação em 1989, na cidade de Divinópolis, em Minas Gerais, por Ricardo Rodrigues Nunes. A Insinuante foi fundada em 1959, em Vitória da Conquista, na

Bahia, por Luiz Carlos Batista. A criação da Máquina de Vendas foi inspirada em uma operação semelhante entre Casas Bahia e Pão de Açúcar, que resultou na Viavarejo. Após conversarem, os empresários perceberam que as empresas eram parecidas no faturamento, número de lojas e funcionários, o que resultou em uma divisão por igual entre os donos de 50% no controle da empresa. Ricardo Nunes ficou responsável por presidir a nova companhia e Luiz Batista ficou encarregado pelo Conselho Executivo.

A nova empresa surgiu sem endividamento, com reserva em caixa e um maior poder de barganha para as compras com fornecedores. Foram gastos aproximadamente R\$ 6 milhões em mídia paga após as negociações, para divulgação e posicionamento da marca da fusão no mercado. As bandeiras, identidade, marketing e estratégias de venda de cada parceiro foram mantidos, respeitando o posicionamento de cada uma das bandeiras. No Norte e Nordeste, as lojas continuam com a marca Insinuante. No restante do país prevalece a bandeira Ricardo Eletro. Para os donos da *holding* a grande vantagem da fusão é a escala de compra e barganha por descontos junto aos fornecedores, além da sinergia na integração de setores e de um centro de distribuição conjunto, o que pode proporcionar uma economia equivalente a 3% do faturamento.

2.1 O processo de expansão

Em junho de 2010 a Máquina de Vendas realizou a aquisição da rede City Lar, fundada em 1979 em Mato Grosso, onde mantém sua sede e liderança no varejo. A City Lar também atua no Norte e Nordeste do país; ao todo são 200 lojas espalhadas por estas regiões. Com a incorporação, a Máquina de Vendas ampliou sua rede de cobertura geográfica em diferentes regiões, com lojas presentes em centenas de cidades brasileiras.

A Máquina de Vendas ampliou ainda mais seu alcance geográfico em 21 de junho de 2011, com a aquisição de 51% da Eletro Shopping, empresa fundada em 1994 em Recife, e que atua com aproximadamente 150 lojas na Região Nordeste do país. A Eletro Shopping possui 70% de suas lojas em cidades nas quais ainda não havia bandeiras da Máquina de Vendas, de maneira que não houve significativa sobreposição de pontos de venda nas mesmas. Com a aquisição, a Eletro Shopping mantém sua administração local e ganha competitividade nas vendas.

Em um novo movimento realizado em abril de 2012, a Máquina de Vendas decidiu entrar na Região Sul do país, com a compra de 55% da Rede Salfer, fundada em 1958 por dois irmãos em Joinville, com forte atuação e presença de 178 lojas em Santa Catarina e também no Paraná. A Salfer tem planos de abrir novas lojas também no Rio Grande do Sul. Com esta incorporação, a Máquina de Vendas se tornou a segunda maior empresa de varejo de móveis e eletroeletrônicos do país e a líder em cobertura nacional, presente em todos os estados brasileiros e no Distrito Federal, com aproximadamente 1.100 lojas e atuando em 442 cidades, com 30 mil funcionários. A tabela 1 apresenta o balanço estimado geral da Máquina de Vendas.

A estratégia adotada pelos fundadores da Máquina de Vendas é a compra de participações majoritárias em redes de varejo regionais, mas mantendo sempre a identidade de cada rede e os seus fundadores na administração e operação das bandeiras. Dessa forma, as redes são tratadas como sócias, mantendo as suas peculiaridades regionais. Esse crescimento acelerado foi conseguido com um desembolso de caixa muito menor do que se Batista e Nunes tivessem optado por aquisições simples ou crescimento orgânico, ampliando a rede original. Cada sócio que se torna parte da rede conhece bem o mercado regional em

que atua e as marcas têm uma tradição que a Máquina de Vendas não conseguiria criar rapidamente.

Tabela 1: Balanço estimado da Máquina de Vendas

Bandeiras	Lojas	Funcionários	Predominância	Faturamento
Ricardo Eletro	293	7,5 mil	Sudeste	R\$ 2,6 bilhões
Insinuante	279	7,5 mil	Norte/Nordeste	R\$ 2,5 bilhões
City Lar	200	7,4 mil	Centro-oeste	R\$ 1,1 bilhão
Eletro Shopping	150	5 mil	Nordeste	R\$ 1,1 bilhão
Salfer	178	2,6 mil	Sul	R\$ 700 milhões
Máquina de Vendas	1.100	30 mil	Nacional	R\$ 8 bilhões

Fonte: Estimativas com base no site das empresas para o mesmo período de comparação.

Conforme o consultor Eduardo Seixas, da Alvarez & Marsal, “o Brasil é um continente e há diferenças regionais muito grandes”. Valorizando o conhecimento local, a Máquina de Vendas dá liberdade aos fundadores das companhias adquiridas. “Não tratamos as redes regionais como subsidiárias, mas como sócias”, afirma Nunes, CEO da Máquina de Vendas. Esta estratégia facilita convencer os empresários regionais, com administrações familiares, a fechar negócio com a Máquina. Muitos de seus controladores são jovens, na faixa dos 40 anos, que estão em plena atividade e não admitiriam sair da linha de frente das operações.

O contrato firmado entre as redes prevê a integração dos sistemas informatizados das lojas e o compartilhamento de serviços financeiros, contábeis e jurídicos. As redes também realizam a compra conjunta com os fornecedores que abastecem o centro de distribuição das lojas. Os empresários estimam que as novas incorporações propiciem uma economia próxima a 5% do faturamento bruto, algo em torno de R\$ 400 milhões anuais. Um ganho expressivo em eficiência em um setor onde as margens são pequenas. A *holding* também possui pretensões de levar a Máquina de Vendas para a bolsa de valores no futuro. Os críticos são céticos em relação ao futuro da fusão, dizendo que os seis sócios podem ter discordâncias de opinião no futuro em relação às decisões estratégicas do grupo. Até o momento, a Máquina de Vendas vem se consolidando como a segunda maior empresa do varejo brasileiro, conforme dados apresentados na Tabela 2.

Tabela 2: Balanço geral das principais *holdings* de varejo no país

Holding	Bandeiras	Lojas	Funcionários	Receita Líquida	Lucro Líquido
1° Viavarejo	Casas Bahia e Ponto Frio	944 lojas	76 mil	21,0 bilhões	104 milhões
2° Máquina de Vendas	Ricardo Eletro, Insinuante, City Lar, Eletro Shopping e Salfer.	1.100 lojas	30 mil	7,2 bilhões	Não divulgado
3° Magazine Luiza	Magazine Luiza, Lojas Maia e Lojas do Baú	623 lojas físicas e 106 virtuais	21 mil	6,5 bilhões	11 milhões

Fonte: Elaborado para o mesmo período com base em Bautzer e Orsolini (2012).

Parte da meta divulgada pelos proprietários da Máquina de Vendas para 2014 já foi atingida, com a superação de 1.000 lojas e 30.000 funcionários. A próxima meta da companhia é atingir o faturamento de R\$ 10 bilhões. O mercado do Sudeste é um alvo declarado do grupo e em breve devem ocorrer investidas para expandir a Máquina de Vendas neste território.

O mercado gaúcho também é considerado atrativo para o grupo e a mais recente expansão no sul do Brasil indica que o Rio Grande do Sul está entre os próximos alvos, sendo possíveis diversas estratégias para penetrar esse mercado. Segundo um dos acionistas da

Salfer, “[...] a ideia é começar a abrir lojas nos próximos meses, já temos uma série de pontos identificados e negociações concluídas com a maioria”. De acordo com ele, a estratégia deve fazer com que diversas áreas do Estado sejam contempladas com unidades da Salfer, tanto pela abertura de lojas, quanto pela aquisição de outras redes. Há 54 anos no mercado, a Salfer deve chegar ao Estado focando nas semelhanças culturais entre Santa Catarina e Rio Grande do Sul, aproveitando o know-how conquistado com a presença nos estados da região (BACELAR, 2014).

Outra estratégia não descartada pela Máquina de Vendas para entrar no mercado gaúcho é uma nova compra ou parceria com empresa local, que tenha conhecimento do mercado e uma marca com apelo regional. Para o grupo trata-se de um mercado potencial que deve ser coberto. Para as empresas gaúchas do setor, a entrada do segundo maior *player* do mercado brasileiro representará um acirramento da competição e maiores dificuldades para manter a atratividade do negócio.

2.2 O Mercado Gaúcho: Características e *Players*

O mercado de eletrodomésticos do Rio Grande do Sul tem características peculiares, que o tornam distinto de outros estados. Além de questões culturais, o Estado já possui ampla gama de redes no segmento de eletrodomésticos, a maioria de pequeno e médio porte. Sobre as peculiaridades do mercado, cabe lembrar as dificuldades enfrentadas por gigantes do varejo em solo gaúcho. A Casas Bahia, por exemplo, encerrou suas atividades no Estado em 2009. Conforme analistas entrevistados por Zero Hora: “a derrocada veio cinco anos depois da entrada da empresa no Estado, após uma trajetória marcada por erros de estratégia na avaliação dos especialistas em marketing do varejo. O consenso é de que a companhia não soube se adaptar ao exigente público gaúcho, nem dar sotaque regional à sua comunicação”. Pesou, por exemplo, o nome com pouco apelo. Em um mercado em que o vínculo local é um trunfo, elementos que remetem a outro estado representam um obstáculo para conquistar o público. Além disso, consagrada como uma grande rede de eletrodomésticos, a empresa mostrou pouca disposição para entender as peculiaridades do mercado gaúcho e adaptar suas práticas ao mercado local (GUEDES, 2014).

Outros varejistas não cometeram esses erros. O Magazine Luiza, por exemplo, adotou uma estratégia diferente para entrar no mercado gaúcho. A rede apostou na parceria com uma conhecida marca local. Adquiriu em 2004 a Lojas Arno, preservou a marca provisoriamente e aproveitou o conhecimento dos antigos funcionários sobre o mercado regional. O uso da marca nacional foi gradativo, para evitar o choque com o mercado conservador. O Walmart, maior varejista do mundo, preferiu não adotar as suas marcas globais na hora de ingressar no mercado do Rio Grande do Sul. Comprou a rede Sonae, em 2005, e conservou as marcas de varejo já tradicionais no Estado: Nacional, Big e Maxxi Atacado.

Já o grupo Herval, que pertence a rede de lojas taQi e é composto por 17 empresas, acredita na expansão do mercado gaúcho e espera em dois anos aumentar em quatro vezes a sua bandeira. Ao referir-se ao mercado gaúcho como um dos principais para a expansão do grupo, o diretor destaca que “[...] *Por aqui as muitas empresas familiares que ainda existem são bem administradas, o que as faz saudáveis e, logicamente, as coloca na mira de grandes players nacionais*”.

Para fazer frente às grandes corporações nacionais, o Grupo Herval aposta em atendimento de qualidade e lojas com ambiente diferenciado, como é o caso da rede de

lojas taQi, especializada em materiais de construção, móveis, eletrodomésticos, bazar e informática. A taQi tem mais de 70 unidades no Rio Grande do Sul e Santa Catarina. A rede aposta na comodidade para atrair o público oferecendo lojas-conceito. Um dos seus diretores revelou uma crença estratégica do grupo com relação à evolução do mercado gaúcho, em entrevista à Revista Digital, destacando que:

Os consumidores que terão mais renda buscarão varejistas que lhe ofereçam bons produtos, mas também uma experiência de compra atraente e confortável.

O diretor afirma ainda:

Modelos de lojas como os outlets norte-americanos proliferarão no Brasil dentro de uma década.

Além de questões culturais, o mercado gaúcho é caracterizado por redes consolidadas de pequeno, médio e grande porte com identificação regional, o que dificulta a entrada de novos competidores. Além das Lojas Colombo, com atuação em cinco estados e mais de 350 lojas, há pelo menos outras sete redes regionais bem estabelecidas, além de quatro redes de caráter associativo que reúnem empresas independentes de eletrodomésticos (Tabela 3).

Tabela 3: Principais redes de eletrodomésticos estabelecidas no RS

Rede	Lojas	Atuação	Sede	e-commerce	Observações
Colombo	357	RS, SC, PR, SP, MG	Farroupilha	Sim	
Quero Quero	212	RS, SC, PR	Santo Cristo	Não	
Benoit	179	RS, SC, PR	Lajeado	Não	
Becker	157	RS, SC	Cerro Largo	Sim	
Unilojas	114	RS	Morro Reuter	Não	Rede associativa
Toklar	100	RS, SC, PR	Ijuí	Não	Rede associativa
Taqi	74	RS, SC	Dois Irmãos	Sim	2 lojas em SC
CR DieMentz	71	RS, SC	-	Não	2 lojas em SC
Certel	68	RS	Teutônia	Não	Cooperativa
Redlar	57	RS	Sapucaia do Sul	Não	Rede associativa
Obino	46	RS	Bagé	Não	
Casabem	39	RS	Canoas	Não	Rede associativa
Afubra	23	RS, SC, PR	Santa Cruz Sul	Não	Cooperativa

Fonte: Estimativas com base no site das empresas.

De acordo com o Boletim Regional do Banco Central Do Brasil (BACEN, 2016), o PIB do Rio Grande do Sul cresceu, na margem anual, 0,6% em 2014. Já às vendas do comércio varejista aumentaram 3,0% no mesmo ano. Houve acréscimo nas vendas em todas as nove atividades pesquisadas, destacando-se móveis e eletrodomésticos (6,0%) e outros artigos de uso pessoal e doméstico (5,3%). No entanto, o percentual de famílias endividadas atingiu 52,9%, em dezembro de 2014, no Rio Grande do Sul.

2.3 Decisões para a rede de Lojas Farroupilha

No dia seguinte à reunião com o sócios, Eduardo saiu de casa pensativo. Estava preocupado com os recentes movimentos da Máquina de Vendas e sabia que acabava o tempo de pensar. Agora a rede Farroupilha precisa de uma alternativa e, embora os sócios sempre tivessem apoiado as suas decisões e estivessem cientes da necessidade de uma ação desta natureza, ele não estava certo disto. Eduardo dirigiu até a sede da empresa olhando a chuva fina cair ao longe, como se procurasse a opinião do pai novamente. Ao chegar à sala

de reuniões na presidência da rede de lojas Farroupilha, Enio e Roberto, degustando um chimarrão, já estavam à sua espera.

Enio, antes mesmo de cumprimentar Eduardo, já se posicionou:

Venho me perguntando desde março se estávamos mesmo dispostos a estabelecer uma estratégia interorganizacional; estava com um pouco de receio de termos que compartilhar informações que há quatro décadas ficaram dentro desta sala de reuniões, mas já estou crédulo de que a contratação da consultoria para fazer a análise de mercado e então indicar os parceiros potenciais é, sim, uma das escolhas mais inteligentes que podemos tomar pela continuidade dos negócios.

Bem, eu já estava certo disso! - completou Roberto, sempre pragmático.

A fusão da Insinuante com a Ricardo Eletro já está lhes garantindo uma economia de 3% do faturamento. E o processo de expansão não para por aí. Agora, a Máquina de Vendas compra a Rede Salfer, e há boatos de que o plano de expansão prevê a inauguração de lojas no Rio Grande do Sul. Isso os tornou líderes em cobertura nacional.

Eduardo cumprimenta os sócios, senta-se calmamente na cadeira, mantém uma postura reflexiva, aceita um chimarrão e, sem dizer uma palavra, faz um gesto com a cabeça como que consentindo Roberto a dar continuidade ao seu discurso.

Neste momento, Roberto entrega uma folha de papel contendo o balanço geral estimado da Máquina de Vendas para os sócios. A folha estava um tanto amassada. Possivelmente ele tinha andado com este balanço entre seus documentos por vários dias e, além disso, estava cheia de anotações, que faziam comparações entre a Rede de lojas Farroupilha e as demais redes que foram incorporadas nos movimentos recentes da Máquina de Vendas. Era difícil até para observar os dados destacados no balanço. Mas a preocupação dele estava impressa na qualidade de apresentação deplorável do documento, manuseado certamente nas inúmeras noites que passara sem dormir em busca de uma alternativa. Ao final do documento, uma pergunta que estava circulada muitas vezes, enfatizava: Quais as características de um parceiro ideal para nossa rede? Neste momento os três debruçaram-se sobre o papel. Após uma pequena pausa, Eduardo olhando fixamente para o papel sobre a mesa, concluiu:

Nosso pensamento está alinhado, temos consciência de que temos que tomar uma decisão pela manutenção dos negócios. Então, no final desta semana os consultores da Impala Consultores Associados chegam ao Estado para começar os estudos de mercado. Gostaria que estivéssemos reunidos para recebê-los na sexta-feira.

E, sorvendo o último gole de seu chimarrão, completou:

Penso que quando tivermos uma análise de mercado profissional, já que nós temos um envolvimento sentimental com a história da empresa e sua identidade regional, acredito que a escolha das potenciais estratégias interorganizacionais e dos parceiros para a empresa será mais assertiva.

3 NOTAS DE ENSINO

3.1 Objetivos educacionais

O caso para ensino pode ser utilizado em cursos de graduação ou pós-graduação, em disciplinas relacionadas a Estratégias Empresariais e Relações Interorganizacionais. O objetivo principal é consolidar conhecimentos teóricos sobre análise de mercado e elaboração de estratégias, com ênfase para a possibilidade de adoção de estratégias cooperativas como alianças e redes de cooperação.

3.1.1 Objetivos específicos

- Analisar o segmento de eletrodomésticos no Rio Grande do Sul;
- Mapear e analisar os *players* do mercado gaúcho no segmento de eletrodomésticos;
- Propor estratégias interorganizacionais baseadas na análise dos *players*;
- Discutir metodologia para seleção de parceiros em relações interorganizacionais.

3.2 Fontes de dados

Para realização do caso de ensino foram utilizados dados secundários públicos obtidos a partir de jornais, revistas e *websites*. Os dados numéricos e financeiros das empresas são estimativas para o mesmo período em que foram coletados, portanto, representam unicamente aquele instante e momento temporal. Modificações no cenário mercadológico podem ter modificado esses valores, mas não prejudicam a essência da proposta e dos objetivos estabelecidos para o contexto didático deste caso de ensino em sala de aula. Os personagens da rede de lojas Farroupilha são fictícios e foram criados para ilustrar o caso e atender aos objetivos propostos.

3.3 Questões para discussão

- Como as cinco forças da indústria propostas no modelo de Porter influenciam o segmento?
- Através de uma breve pesquisa na internet, analise o principal mercado concorrencial para a rede de lojas Farroupilha.
- Que estratégias a rede de lojas Farroupilha pode adotar para fortalecer sua posição competitiva e criar barreiras à entrada da Máquina de Vendas?
- Quais seriam os critérios para seleção dos parceiros potenciais para estabelecer estratégias interorganizacionais?
- Qual ou quais seriam os parceiros mais adequados à empresa analisada pelo grupo, tomando como base os critérios identificados na questão anterior?

3.4 Sugestões para aplicação do caso

Os alunos podem ser divididos em grupos de três a cinco componentes. Em uma configuração possível, todos os grupos analisam o caso apresentado, respondendo às perguntas sugeridas e, posteriormente, apresentam suas análises no grande grupo. Outra configuração possível é indicar uma empresa para cada grupo (Máquina de Vendas, Benoit, Certel, Lojas Becker, etc), de maneira que as análises sejam realizadas considerando as características de cada empresa envolvida no caso. Ao final, todos os grupos apresentam suas análises e estratégias formuladas, em forma de seminário.

3.5 Sugestão para análise do caso e referencial teórico

A análise do caso pode ser feita em quatro etapas: 1) análise do segmento de eletrodomésticos no Rio Grande do Sul, utilizando o modelo das cinco forças de Porter; 2) análise

dos concorrentes do mercado mediante uma consulta na Internet; 3) proposição de estratégias interorganizacionais para a rede de Lojas Farroupilha (ou para a rede indicada ao grupo, se for esta a opção de aplicação do caso); 4) indicação de critérios para seleção de parceiros potenciais para o estabelecimento de relações interorganizacionais.

Questão (a) - Análise da indústria usando o modelo de Porter (2005):

O Modelo das Cinco Forças de Porter (2005) destina-se à análise da compreensão entre empresas considerando cinco fatores:

Poder dos fornecedores: os fornecedores de eletrodomésticos e móveis têm grande poder, pois são marcas fortes e empresas de grande porte. Tornam difícil a negociação com pequenas ou médias empresas, que têm pequena escala de compra. Estratégias para diminuir o poder dos fornecedores: obter maior escala de compras, buscar a integração vertical; desenvolver novos fornecedores, evitar as compras concentradas, estabelecer parcerias de compras – cooperação.

Poder dos compradores: embora os consumidores estejam pulverizados e não haja concentração de vendas, eles têm muita facilidade para trocar de fornecedor. Há pouca lealdade dos consumidores. Eles buscam as melhores condições de preço e pagamento. Estratégias para diminuir o poder dos compradores: evitar as vendas concentradas, evitar a *commoditização* dos produtos (e, portanto, fácil substituição), valorizar a importância dos produtos para os compradores, reduzir a possibilidade de integração para trás, desenvolver produtos que “economizam dinheiro” para o comprador.

Produtos substitutos: existem marcas de tecnologia que estão consolidadas e precisam fazer parte das ofertas de qualquer empresa (especialmente eletrodomésticos), mas há outras linhas em que podem aparecer substitutos (como por exemplo na linha de móveis). Estratégias para diminuir o risco de produtos substitutos: analisar constantemente novas tecnologias, analisar possíveis concorrentes de outros setores, desenvolver inovações/fazer parcerias.

Novos entrantes: além da possível entrada da Máquina de Vendas, através de lojas físicas, há uma entrada cada vez maior de varejistas virtuais. Estratégias para criar barreiras de entrada: criar economias de escala, diferenciar o produto ou os serviços, valorizar a marca, oferecer serviços aos clientes, aumentar as exigências de capital para concorrer no setor, aproveitar os efeitos da curva de aprendizagem, dificultar o acesso aos canais de distribuição, estimular limitações legais.

Rivalidade do setor: hoje a competição é não somente com as lojas físicas, mas também com as lojas virtuais, que fazem promoções. As redes locais são muito pequenas para competir na Internet e não têm visibilidade. Além disso, há outras empresas que atuam indiretamente no setor, como o Big, que oferece toda a linha de eletroeletrônicos. Nos últimos anos, empresas independentes têm estabelecido redes associativas para melhorar seu posicionamento competitivo, como por exemplo Redlar, Toklar, Unilojas e Casabem.

Questão (b) - Análise dos concorrentes do mercado

A partir de um estudo realizado na Internet por meio das páginas oficiais das principais lojas, é possível identificar aspectos da concorrência. Como sugerido, na sequência:

Certel: aproximadamente 68 lojas. Realiza venda por site. É uma rede vinculada a uma cooperativa, portanto não pode ser vendida nem incorporada.

Benoit: a Lojas Benoit conta com aproximadamente 179 lojas espalhadas pelos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Seus mais de 2 mil colaboradores estão distribuídos entre o Centro Administrativo, as lojas e o Centro de Distribuição. Este conta com uma área de 10 mil m² e está localizado na RS 130, Km 63, no bairro Moinhos, em Lajeado. Possui duas lojas em Porto Alegre. Não realiza venda por site.

Becker: a empresa possui mais de 150 lojas em todo o interior do Estado do Rio Grande do Sul e também oeste de Santa Catarina, consolidando-se como um dos maiores grupos de varejo do sul do país. Possui site de vendas. Realiza uma estratégia de marketing com identificação regional. Não possui lojas em Porto Alegre.

Questão (c) - Proposição de estratégias interorganizacionais, segundo Eiriz (2001)

Eiriz (2001) estabelece três grupos para aliança estratégicas para cooperação interorganizacionais: (1) alianças estratégicas de domínio comercial; (2) alianças estratégicas de domínio técnico e produção; e (3) alianças estratégicas de domínio financeiro. A Tabela 4 sintetiza as estratégias para cada um dos tipos de grupo.

Tabela 4: Estratégias Interorganizacionais

Grupo	Estratégia	Breve Descrição
Comercial	Grupo de exportadores	Conjunto de empresas do mesmo setor que cooperam entre si para desenvolvimento dos mercados externos.
	Acordo de distribuição	Estabelece-se geralmente entre uma empresa produtora de bens finais e outra empresa que possui domínio ou presença nas redes de distribuição do produto ao consumidor final.
	Acordo de representação	Verifica-se quando uma empresa se torna a representante dos produtos e marcas da outra empresa para determinado mercado.
	Central de compras	A aliança estratégica estabelece-se por forma a facilitar o acesso das empresas participantes aos seus inputs fundamentais.
	Franquia	Ocorre quando uma empresa (franqueador) concede a outra (franquiado) o direito de explorar uma marca, produto ou técnica de sua propriedade num determinado mercado mediante determinadas condições contratuais.
	Assistência comercial	Ocorre quando uma empresa estabelece um acordo no sentido de poder externalizar a definição e, sobretudo, a implementação das suas políticas de marketing.
Técnico e Produção	Consórcio	Esta modalidade estabelece-se entre duas ou mais empresas que possuem capacidades e competências suscetíveis de poderem ser complementadas no desenvolvimento de um projeto técnico de grande envergadura e duração no tempo.
	Formação e/ou assistência técnica	Ocorrem com maior frequência em setores em que a base tecnológica é importante, mediante um acordo.
	Subcontratação	É um tipo de aliança estratégica através do qual uma empresa (contratante) subcontrata a outra (subcontratada) uma parte do seu processo de produção.
	Acordo de produção conjunta	Verifica-se quando duas ou mais empresas produzem conjuntamente os mesmos produtos para satisfazer necessidades de mercado às quais não conseguiriam responder individualmente por falta de capacidade.
	Acordo de investigação e desenvolvimento	Verifica-se particularmente em sectores onde a actividade de investigação e desenvolvimento de novos produtos e processos assume um peso muito importante.
	Licenciamento de patentes	Aliança estratégica através da qual uma empresa (concessionária) concede a outra (licenciada) os direitos de exploração de uma patente, produto ou processo de fabricação mediante uma compensação geralmente de carácter financeiro.
Financeiro	Aquisição de empresa	Ocorre quando uma empresa adquire uma posição maioritária no capital de outra empresa.
	Participação minoritária em empresa	Verifica-se quando uma empresa adquire uma posição inferior a 50% do capital de outra empresa.
	<i>Joint venture</i>	Verifica-se quando duas ou mais empresas constituem uma nova entidade.
	Fusão	Representa o grau máximo de integração de duas ou mais empresas que decidem fundir as suas estruturas de capitais numa única entidade.

Fonte: Adaptado de Eriz (2001).

Questão (d) – Processo de seleção de parceiros potenciais, segundo Tjemkes, Vos e Burgers (2012)

A seleção de parceiros para o estabelecimento de relações interorganizacionais é uma das etapas críticas na definição da estratégia de cooperação. Devem ser respondidas questões como quem são os parceiros potenciais, que parceiros possuem melhor alinhamento com a empresa e quais as forças e fraquezas de cada parceiro potencial. Tjemkes, Vos e Burgers (2012) propõem um processo de cinco etapas para a seleção de parceiros:

- a) Descrever o perfil do parceiro desejado pela empresa, indicando os requisitos desejados em termos de recursos, mercados, tecnologias e cultura;
- b) Elaborar uma lista de potenciais parceiros, que permita visualizar o número de alternativas, e com informações detalhadas dos parceiros com mais potencial;
- c) Desenvolver um *framework* de ajuste, com a seleção dos critérios mais relevantes e atribuição dos pesos relativos de cada critério;
- d) Conduzir a análise de ajuste, coletando informações internas e externas sobre os parceiros potenciais e depois analisando cada um de acordo com o framework proposto;
- e) Avaliar o risco, analisando possíveis desajustes, incompatibilidade de culturas, estilos de gestão, estruturas organizacionais ou possíveis riscos morais.

Questão (e) – Seleção de parceiros potenciais

Com base no processo de seleção de parceiros discutido na questão anterior, cada grupo pode realizar uma análise, tomando como base as empresas em operação no mercado do Rio Grande do Sul. Não há uma resposta única, uma vez que a análise depende da empresa escolhida pelo grupo. O foco deve ser o processo de seleção de parceiros adotado pelo grupo e a coerência na aplicação deste processo.

REFERÊNCIAS

BACELAR, M. *Máquina de Vendas deve entrar no estado nos próximos meses*. Disponível em: <[http:// portal.jornaldocomercio.com.br/site/noticia.php?codn=92181](http://portal.jornaldocomercio.com.br/site/noticia.php?codn=92181)>. Acesso em: 14 jun. 2014.

BACEN. *Boletim Regional do Banco Central do Brasil*. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pec/boletimregional/port/2015/01/br201501P.pdf>>. Acesso em: 18 de maio 2016.

BAUTZER, T.; ORSOLINI, M. *Fábrica de sócios: com um modelo baseado em fusões com varejistas regionais, a Máquina de Vendas se tornou a maior rede de lojas do País*. *Revista Isto é Dinheiro*, São Paulo, nº 763, maio, 2012.

EIRIZ, V. *Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas*. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 5, n.2, p. 65-90, 2001.

GUEDES, J. *Especialistas analisam o que tirou a Casas Bahia do RS*. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticia/2009/12/especialistas-analisam-o-que-tirou-a-casas-bahia-do-rs-2762080.html>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

PORTER, M. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

TJEMKES, B.; VOS, P.; BURGERS, K. *Strategic alliance management*. New York: Rotledge, 2012.

BIBLIOGRAFIAS RECOMENDADAS

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BARROS, B. T. *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas, 2003.

CAMARGOS, M. A.; BARBOSA, F. V. Fusões e aquisições de empresas brasileiras: criação de valor e sinergias operacionais. *Revista de Administração de Empresas*. v. 49, n.2, p. 206-220, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. São Paulo: Atlas, 2011.

PERENTE, J.; BARKI, E. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo, Atlas, 2014.

TANURE, B.; CANCELADO, V. L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. *Revista de Administração de Empresas*. v. 45, n.2, p. 10-22, 2005.

ZILBER, M. A.; PIEKNY, E. E. Estratégia de fusões e aquisições: eficácia na expansão das plataformas de produtos em empresas de autopeças. *Revista de Administração de Empresas*. v.9, n.3, p. 169-191, 2005.