

**DESENVOLVIMENTO DO FORMATO DE
LOJAS DE DEPARTAMENTO NO BRASIL:
ESTUDO DE CASOS**

JOSÉ LUIZ TRINTA

ORIENTADORA: PROFA. ANGELA ROCHA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDAS E ECONÔMICAS - CCJE
COPPEAD - Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

**DESENVOLVIMENTO DO FORMATO DE LOJAS DE DEPARTAMENTO
NO BRASIL: ESTUDO DE CASOS**

JOSÉ LUIZ TRINTA

Mestrado em Administração

Orientadora: Profa. Angela Rocha

Rio de Janeiro, RJ - Brasil
Outubro de 1998

**DESENVOLVIMENTO DO FORMATO DE LOJAS DE DEPARTAMENTO
NO BRASIL: ESTUDO DE CASOS**

JOSÉ LUIZ TRINTA

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO, COPPEAD, COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS (M. Sc.)

APROVADA POR

PROF^a. ANGELA DA ROCHA
COPPEAD/UFRJ
PRESIDENTE DA BANCA

PROF. AGRÍCOLA BETHLEM
COPPEAD/UFRJ

PROF. VALDECY FARIA LEITE
FACC/UFRJ

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL
OUTUBRO DE 1998

Trinta, José Luiz

Desenvolvimento do Formato de Lojas de Departamento no Brasil:
Estudo de Caso/José Luiz Trinta. Rio de Janeiro: COPPEAD, 1998.
xii, 164p.

Dissertação - Universidade Federal do Rio de Janeiro,
COPPEAD.

1. Marketing 2. Varejo 3.Tese (Mestrado)

COPPEAD/UFRJ. I. TITULO

À minha esposa,
meus pais e
meu padrinho Aluizio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Fernanda que conviveu comigo e presenciou todas as fases de criação, desenvolvimento e finalização dessa dissertação.

Aos meus pais que sempre confiaram em mim de forma incontestável.

Ao meu padrinho Aluizio que acreditou e acredita na minha capacidade em todos os momentos de minha vida pessoal e profissional.

Aos meus amigos de COPPEAD que me deram a oportunidade de aprender com eles.

A todos funcionários da COPPEAD, especialmente o pessoal da biblioteca e da secretária acadêmica.

À Elza Aldeias da AMEA que sempre me ouviu, mesmo nos momentos mais difíceis.

À professora Angela da Rocha, pelo seu conhecimento, atenção e paciência.

A todos os professores da COPPEAD, especialmente ao professor Celso Funcia Lemme pelo convívio agradável dentro e fora da sala de aula.

RESUMO DA TESE APRESENTADA À COPPEAD/UFRJ COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS (M. Sc.)

**DESENVOLVIMENTO DO FORMATO DE LOJAS DE DEPARTAMENTO
NO BRASIL: ESTUDO DE CASOS**

**JOSÉ LUIZ TRINTA
OUTUBRO DE 1998**

ORIENTADOR: Prof.^ª Angela da Rocha

O presente estudo teve como objetivo realizar uma análise do desenvolvimento do formato de varejo Lojas de Departamento (Tradicional e de Desconto) dentro da economia brasileira. Buscou-se conhecer as estratégias utilizadas pelas empresas escolhidas e compará-las aos modelos de evolução conhecidos e aqui descritos.

Os resultados demonstraram que as Lojas de Departamento (tanto as Tradicionais quanto as de Desconto) tiveram como foco durante o período inflacionário a área financeira e que atualmente, vivendo um período de estabilidade de preços, as atenções estão focadas na operação do negócio.

Dentre as teorias evolutivas o Modelo de Mudança por Crises é o que melhor explica a situação atual vivida por todas as Lojas de Departamento citadas nesse trabalho.

ABSTRACT OF THE THESIS PRESENTED TO COPPEAD/UFRJ AS A PARTIAL FULLFILMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF SCINENCE (M. Sc.)

**DESENVOLVIMENTO DO FORMATO DE LOJAS DE DEPARTAMENTO
NO BRASIL: ESTUDO DE CASOS**

**JOSÉ LUIZ TRINTA
OUTUBRO DE 1998**

CHAIRMAN: Prof^a. Angela da Rocha
DEPARTAMENT: Administration

The present study had the purpose to accomplish an analysis of the development of a specific type of retail frmats; the Department Store (Tradicional and Discount) inside the brazilian economy. It looked for to know the strategies used by the companies choosed, and compare them with the known evolution models that were here described.

The results showed that the Departament Stores (the tradicional format as much as the discount format) were focused in the financial area during the inflationary period, and nowadays, living in a phase of price stabilization, the attention is at the operation of the business.

Among the evolutionary theories, the Model of Change by Crisis is the one that bettes explains the actual position of the departament stores quoted in this study.

RELAÇÃO DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

FIGURAS

Página

II.1 – Funções do Varejo	16
II.2 – A roda do varejo	19
II.3 – O ciclo de vida institucional do varejo	23
II.4 – Posicionamento de vários formatos no ciclo de vida das instituições varejistas	30
II.5 – Modelo dialético de Gist	34
II.6 – Evolução das participações no mercado americano de varejo de massa Norte-Americano: Sears vs Wal-Mart	49

QUADROS

Página

I.1 – Características das lojas de departamento tradicionais e lojas de departamento de desconto	10
II.1 – Ciclo de vida de uma instituições varejistas nos EUA	28
II.2 – Ciclo de vida de uma instituição varejista	29
II.3 – Evolução histórica da Sears	51
II.4 – Evolução histórica da Wal-Mart	52
IV.1 – Nova estrutura societária do Mappin	102

TABELAS

Página

I.1 – Número de empresas e vendas acumuladas na lista das 500 maiores de <i>Exame</i> por ramo de atividade	6
I.2 – Distribuição da população economicamente ativa por ramos de atividade	7
II.1 – Volume de vendas por tipo de varejo – EUA	41
IV.1 – Evolução das lojas de departamento/desconto na década de 90	63
IV.2 – Números financeiros da Mesbla	76
IV.3 – Variações anuais dos números financeiros da Mesbla	77
IV.4 – Faturamento por metro quadrado no período 89/92	78
IV.5 – Dívidas do grupo Mesbla	85
IV.6 – Maiores credores das Mesbla	86
IV.7 – Composição Acionária em 31 de agosto de 1996	110
IV.8 – Números financeiros da Casa Anglo	113
IV.9 – Variações anuais dos números financeiros da Casa Anglo	115
IV.10 – Dados operacionais - Lojas Americanas S.A.	127
IV.11 – Números financeiros da Lojas Americanas	131
IV.12 – Variações anuais dos números financeiros da Lojas Americanas	132
IV.13 – Distribuição das lojas da empresa em 1996	133
IV.14 – Lojas novas por década	142

ÍNDICE

Capítulo 1 – Introdução

Página

1.1 - Motivação e Objetivos do Estudo	4
---------------------------------------	---

1.2 -	Importância do Estudo	x 6
1.3 -	Delimitação do Estudo	8

Capítulo 2 - Revisão da Literatura

2.1 -	Definições e Conceitos	14
2.2 -	Características Básicas do Varejo	15
2.3 -	Teorias do Desenvolvimento do Varejo	17
	2.3.1 - Teoria da "Roda do Varejo"	18
	2.3.2 - Teoria do Ciclo de Vida do Varejo	21
	2.3.3 - Modelo de Mudança por Crises	25
2.4 -	Evolução das Lojas de Departamento Tradicionais	30
2.5 -	Evolução das Lojas de Desconto	38
2.6 -	Dois exemplos norte-americanos: Sears e Wal-Mart	41

Capítulo 3 – Metodologia

3.1 -	Perguntas de Pesquisa	47
3.2 -	Método de Pesquisa: Estudo de Caso	47
3.3 -	Coleta de Dados	49
	3.3.1 - Escolha de Casos	49
	3.3.2 - Fontes de Dados	49
	3.3.3 - Classificação dos Dados	50
3.4 -	Limitações	50
	3.4.1 - Limitações Decorrentes da Disponibilidade de Dados	50
	3.4.2 - Limitações Decorrentes das Fontes Utilizadas	51
	3.4.3 - Limitações Decorrentes do Próprio Método	51

Capítulo 4 - Lojas de Departamento Tradicionais e de Desconto no Brasil	
4.1. - Antecedentes	53
4.2 - Lojas de Departamento Tradicionais	78
4.2.1 - Mesbla	78
4.2.2 - Mappin	96
4.3 - Lojas de Departamento de Desconto	118
4.3.1 - Lojas Americanas	118
4.3.2 - Lojas Brasileiras	135
Capítulo 5 – Sumário, Análises e Conclusões	
5.1 – Sumario do estudo	145
5.2 – Análises e Conclusões	146
5.2.1 – De que forma evoluíram as principais lojas de departamento brasileiras, tanto no segmento tradicional quanto no de descontos?	146
5.2.2 – As teorias de evolução do varejo explicam a trajetória das principais lojas de departamento brasileiras?	156
5.3 – Campos de pesquisa futura	156
Referências Bibliográficas	157

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

1.1 - MOTIVAÇÃO E OBJETIVOS DO ESTUDO

A partir da implementação do Plano Real, em meados de 1993, o setor varejista brasileiro vem passando por uma fase de transição, em que as empresas foram obrigadas a reduzir a ênfase no viés financeiro para se concentrarem em sua atividade-fim: atender o consumidor final provendo-lhe mercadorias e serviços de forma satisfatória.

Até o Plano Real, que possibilitou a contenção da inflação e a estabilização da moeda, os varejistas brasileiros enfatizavam a gerência de caixa através do jogo entre o recebimento de mercadorias dos fornecedores, sua venda ao cliente final e o prazo de pagamento ao fornecedor. A defasagem entre a venda à vista ao cliente e a compra a prazo do fornecedor permitia aos varejistas auferir lucros da movimentação financeira, ao invés de obtê-los da atividade operacional.

Com a estabilização da economia, o foco do setor varejista nacional começou a voltar-se para aspectos até então desconhecidos ou pouco aplicados. Palavras novas como logística, distribuição, gerenciamento de categorias, *database marketing* e outras tecnologias e conhecimentos, provenientes de países nos quais o varejo é muito mais avançado, ganharam terreno, enquanto que outros temas já conhecidos como informatização, elevado nível de serviço e diferenciação passaram a ser cada vez mais aplicados.

O comércio varejista, entretanto, não é um fenômeno, nem tampouco se constitui em novidade. Ele está presente desde o surgimento dos mercados, servindo como intermediário entre fabricantes e atacadistas e consumidores finais. As modificações sofridas no varejo foram, na verdade, de formato, já que o âmago do negócio em si - que consiste em comprar grandes quantidades de mercadoria dos fabricantes ou distribuidores e revendê-las em pequenas unidades aos pequenos consumidores - não sofreu

transformações tão intensas quanto sua maneira de operar ou seu posicionamento.

Já as mudanças na organização empresarial no varejo são relativamente recentes, e a adoção de técnicas administrativas modernas no setor varejista brasileiro data de algumas décadas. Os responsáveis pela estratégia e pela estrutura do empreendimento varejista tomam decisões complexas selecionando mercados, definindo a localização de lojas, determinando o *mix* de produtos e serviços a serem oferecidos, negociando com produtores volumes e preços, promovendo e expondo suas mercadorias.

Em termos mundiais, existem grandes cadeias varejistas que apresentam faturamento maior do que o Produto Interno Bruto de muitos países e sólida presença física em vários mercados. Por exemplo, o grupo Wal-Mart, maior varejista do mundo, com cerca de 4.000 lojas, faturou, em 1996, aproximadamente U\$ 100 bilhões. No âmbito nacional, os números são bem mais modestos, encontrando-se empresas como a Lojas Americanas, com faturamento de R\$ 2,5 bilhões e empregando mais de 15.000 pessoas, e a Mesbla que, apesar de concordatária, ainda se constitui em grande empresa do setor, com 44 lojas espalhadas pelo país.

A dinâmica do varejo é, então, fator motivador desse estudo.

Devido à amplitude do assunto, o foco do trabalho estará no estudo de lojas de departamento, abordando dois tipos básicos: a loja de departamento tradicional e a loja de departamento de desconto. Este tema ainda é pouco explorado no país, particularmente se se compara com a profusão de estudos provenientes de países que têm um varejo mais avançado. Espera-se que essas lacunas venham a ser preenchidas com novos trabalhos que levem a maior conhecimento do varejo brasileiro.

O objetivo central deste trabalho é, portanto, realizar um estudo sobre a situação de um formato específico do varejo - o de lojas de departamento - no Brasil. Procurar-se-á, então, a partir de um embasamento teórico que permita um entendimento mais amplo do assunto, analisar o desenvolvimento deste formato de varejo no país.

1.2 - IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

O setor varejista é, na opinião de Drucker (1958) , “...um termômetro da economia nacional que reflete o poder de compra dos consumidores e o grau de operosidade da indústria e da agricultura. O varejo liga a produção ao consumidor final. Desta forma, se o varejo não se mostrar eficiente, todos os fatores produtivos na economia não serão bem aproveitados, assim como os indivíduos serão frustados em seus desejos e necessidades. O varejo ajuda a compor o setor terciário da economia, servindo econômica e socialmente, através da oferta de trabalho, a um grande contingente de pessoas...” (p.252)

Segundo Castro (1977) “...dizemos que um tema é importante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade...”(p.56). O varejo, como canal de distribuição, desempenha um papel de suma importância na economia. Uma mudança de estratégia do varejo pode vir a afetar diretamente fabricantes e atacadistas. Decisões estratégicas de produto, comunicação e preço dependem, cada vez mais, em última instância, do varejo. Isso pode ser constatado por mudanças de direcionamento em embalagens, marcas, tipos de promoção e sua intensidade, preço e serviços relacionados aos diferentes tipos de produtos ofertados pelo varejista ao consumidor final.

Para Vasquez (1990) o comércio varejista é um “...setor que hoje responde por aproximadamente 10% do PIB...” (p.11). Segundo a edição *Maiores e Melhores* da revista *Exame* de 1997, o comércio varejista foi o que apresentou a maior soma de vendas das empresas colocadas no seu *ranking* (US\$ 37.710 milhões). Além disto, o comércio varejista só perdeu em número de empresas para o setor de alimentos. A tabela I.1 relaciona por volume de vendas os 15 maiores setores.

Sob a ótica social, o número de pessoas empregadas no varejo vem aumentando. Em 1977, de acordo com os números da Confederação dos Diretores Lojistas, existiam cerca de 830 mil lojas. Segundo Souza (1977) “...supondo-se uma média de quatro funcionários por loja, teríamos, portanto, 3.320.000 pessoas diretamente ligadas ao comércio. Multiplicando-se esta número pela média brasileira de quatro pessoas por família, seriam, ao final, aproximadamente 13.280.000 habitantes dependentes diretamente daquela atividade. Um contingente nada desprezível, se considerarmos que é superior a

10% da população global do país..."(p.23).

A tabela II.2 fornece uma distribuição mais atual da população economicamente ativa (pessoas de 10 anos ou mais ocupadas), de acordo com os respectivos ramos de atividade, segundo o Anuário de 1996 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A tabela 2 mostra que o número de pessoas diretamente empregadas no comércio, nos dias de hoje, é quase três vezes superior àquele calculado por Souza (1977) para 1977, representando um percentual superior a 13% da população economicamente ativa em 1996.

Desta forma, é indiscutível a relevância de se estudar um setor que apresenta um faturamento total de aproximadamente R\$ 70 bilhões e emprega grande contingente de pessoas, afetando direta ou indiretamente considerável parcela da população e da economia. Assim, o presente estudo é importante por contribuir para que se possa obter melhor conhecimento do histórico, da realidade atual e das tendências futuras de um formato desse segmento tão importante na economia brasileira.

TABELA I.1

**NÚMERO DE EMPRESAS E VENDAS ACUMULADAS NA LISTA DAS 500
MAIORES DE EXAME POR RAMO DE ATIVIDADE**

Setores	Número de empresas	Vendas (US\$ milhões)
Comércio Varejista	55	37.710
Automóveis e Peças	27	36.647
Alimentos	59	28.648
Bebidas e Fumo	27	19.852
Química e Petroquímica	49	18.099
Siderurgia e Metalurgia	33	18.039
Comércio Atacadista	38	17.173
Eletroeletrônica	28	16.487
Higiene e Limpeza	13	8.900
Serviços de Transporte	13	7.319
Construção	16	6.027
Papel e Celulose	15	5.686
Mineração	10	5.105
Material de construção	17	4.661
Farmacêutica	14	4.248

Fonte: *Maiores e Melhores, Exame*, julho de 1997, p. 14.

TABELA I.2

**DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO ECONOMICAMENTE ATIVA POR RAMOS
DE ATIVIDADE
(PESSOAS DE 10 ANOS OU MAIS DE IDADE, OCUPADAS - 1995)**

Ramos de Atividade	Número de Pessoas
Agrícola	18.154.242
Indústria de Transformação	8.548.400
Indústria da Construção	4.299.205
Outras Atividades Industriais	862.799
Comércio de Mercadorias	9.116.640
Prestação de Serviços	13.306.360
Serviços Auxiliares da Atividade Econômica	2.280.033
Social	6.044.000
Transporte e Comunicação	2.542.790
Administração Pública	3.210.166
Outras Atividades	1.333.973
TOTAL	69.628.608

Fonte: *Anuário Estatístico do Brasil 1996*, seção 2, tabela 2.61.

1.3 - DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A vontade de dar maior abrangência ao estudo é quase irresistível. Como diz Eco (1977) "...a primeira tentação do estudante é fazer uma tese que fale de muitas coisas..." (p.7), mas uma maior amplitude sempre acarreta uma perda de seu foco inicial e "...quanto mais se restringe o campo, melhor e com mais segurança se trabalha..."(p.9). Assim, embora seja grande a tentação de se tratar de muitos temas ligados ao varejo, restringiu-se o âmbito do presente estudo a um formato específico de varejo.

Existem vários formatos de varejo no Brasil, entre os quais os *shopping centers*, as lojas de departamento tradicionais, as lojas de departamento de desconto, os supermercados e os hipermercados, as lojas de conveniência, as lojas especializadas e as lojas de vizinhança.¹

O varejo pode ser classificado de acordo com o seu *mix* de marketing. Esse *mix* é composto por localização, produto, serviço, promoção e preço. Localização engloba a área geográfica e o tipo de localização (como *shopping center* ou uma área isolada). Produto refere-se à amplitude da linha de produtos (quantidade de itens ofertados em geral), à profundidade (quantidade de itens ofertados em determinadas linhas de produtos) e à qualidade dos mesmos. Serviço significa o nível e a qualidade do pessoal disposto na área de vendas, a facilidade e a disponibilidade de crédito, embrulhos e entregas de mercadorias e outros. Promoção alude ao uso de *displays*, propaganda e vendas promocionais. Por fim, o preço reflete a estratégia comparativa do varejista de acordo com seu posicionamento (preços altos e alta qualidade, preços sempre menores que os dos concorrentes, estratégia de margem zero para atrair consumidores, preços de penetração).

A estratégia do varejo de lojas de departamento tradicionais e lojas de departamento de desconto - que constituem o formato "lojas de departamento", objeto deste estudo - é determinada pela combinação destes cinco elementos, conforme se pode observar no Quadro I, que mostra as semelhanças existentes entre esses dois tipos. A localização é

¹ Tem-se aqui um vasto leque de opções que pode variar de lojas que vendem produtos com alto valor agregado, como as grandes cadeias de eletrodomésticos (por exemplo, Ponto Frio, Arapuã e Casas Bahia), a lojas especializadas em artigos de papelaria e afins (como a Kalunga de São Paulo) e até pequenas lojas de *self-service* de balas (como a Sweet-Factory).

fator importante para ambas, em pontos de alto tráfego de pessoas. Além disso, oferecem amplo sortimento com grande quantidade de itens e vários modelos de cada item, variando a qualidade de média a alta. Os canais de comunicação utilizados para realizarem suas promoções são basicamente os mesmos. A diferenciação se dá a nível de serviços e a nível de preços.

Este estudo, então, examina estes dois tipos de lojas de departamento, esperando-se contribuir assim para o entendimento de sua dinâmica. Os demais formatos de varejo não são objeto do presente estudo.

QUADRO I.1

**CARACTERÍSTICAS DAS LOJAS DE DEPARTAMENTO TRADICIONAIS E
LOJAS DE DEPARTAMENTO DE DESCONTO**

TIPO DE VAREJO	LOCALIZAÇÃO	PRODUTO	SERVIÇO	PROMOÇÃO	PREÇO
Lojas de Departamento Tradicionais	Central <i>Shopping Center</i>	Extensivo e profundo; Qualidade boa	Bom a Excelente	Anúncios/TV Folhetos Catálogos	Competitivo Alto
Lojas de Departamento Desconto	Central <i>Shopping Center</i>	Extensivo e profundo Qualidade média/alta	Baixo a Médio	Anúncios/TV Folhetos Jornais	Baixo Penetração Competitivo

Fonte: Levy e Weitz (1992, p.44).

CAPÍTULO II

REVISÃO DE LITERATURA

REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo faz-se uma revisão da literatura relativa à evolução do varejo e das lojas de departamento. Inicialmente, examinam-se alguns conceitos teóricos associados ao tema. Em seguida, são estudadas as teorias de desenvolvimento do varejo. Finalmente, analisa-se o desenvolvimento do formato de varejo lojas de departamento em outros países, comparando-se as lojas de departamento tradicionais e as lojas de departamento de descontos.

2.1. DEFINIÇÕES E CONCEITOS

As definições de varejo apresentadas por vários autores não divergem essencialmente entre si. Segundo Spohn e Allen (1977) “...varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores...” (p.3). Para Richert (1954) “...é a atividade de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final...”. Já para Levy e Weitz (1991) “...é o conjunto de atividades que envolvem a venda de produtos e serviços ao consumidor final...” (p.6). Segundo Cobra (1990), a American Marketing Association define o varejo como “...uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos outros consumidores...” (p.504).

Independentemente da forma como as definições de varejo são apresentadas, a essência das mesmas é que ele assume o papel de intermediador entre a indústria e consumidor final. Essa função de intermediação se dá através da compra de mercadorias em volume superior ao que seria adquirido pelo consumidor comum, vendendo a este

último tais mercadorias a preços vantajosos, conseguidos justamente devido à quantidade negociada.

O varejo representa o elo central de uma cadeia e por isso pode assumir vários formatos utilizando-se de um *mix* de conceitos. Segundo Cobra (1990) "...o que o varejista é ou pode vir a ser é limitado por sua localização entre fabricantes e atacadistas de um lado e consumidores de outro. Os varejistas são, ao mesmo tempo, a fonte de energia de seus fornecedores e o agente de compra para seus clientes. De um lado eles representam os interesses de fornecedores que vêm na sua atividade a maneira adequada de escoar suas produções e/ou estoques e, de outro, buscam satisfazer a necessidades e desejos de seus clientes. O equilíbrio entre esses interesses nem sempre conciliáveis e os interesses próprios exige o desempenho de uma função prestadora de serviços para fornecedores e clientes, orientando e sugerindo ao mesmo tempo a fabricação e a compra. O varejista recolhe informações do mercado e de comportamento e deve informar seu fornecedor, fabricante e/ou atacadista sobre as tendências do mercado, no que se refere aos produtos mais vendidos e características mais buscadas nesses produtos, além de sugerir novos produtos ou serviços. Ao consumidor ele presta serviços de pronta entrega, orientação de compra, instalação, garantia, assistência técnica e etc..."(p.504). A figura II.1 ilustra o fluxo entre fabricante/atacadista/distribuidor, varejista e consumidor final.

Dependendo do posicionamento desejado, a instituição varejista se utiliza dos compostos do *mix* de marketing já citados. Lojas especializadas, por exemplo, têm como objetivo ter o sortimento completo e oferecer um ótimo nível de serviço. Já as lojas de desconto visam ter uma grande amplitude sem basear-se em profundidade, buscando sempre quantidades que permitam oferecer melhores preços. Seu nível de serviço é baixo e presume-se que seu público-alvo não encare esse atributo como sendo algo fundamental a ser oferecido pela loja.

2.2 - CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DO VAREJO

Para Cobra (1990) existem quatro características básicas que são de extrema importância para um melhor entendimento do varejo. São elas:

1. No varejo quem inicia a compra geralmente é o consumidor, isto é, a compra é "puxada" por quem compra. Já na venda de fabricantes ou atacadistas para varejistas ocorre o contrário, a iniciativa é do vendedor que empurra a mercadoria para quem compra.
2. O varejo tem um sentido de urgência. As pessoas desejam comprar e usar as mercadorias imediatamente.
3. A venda é efetuada geralmente em pequenas quantidades
4. O varejo tem normalmente uma localização fixa e, por isso, precisa atrair compradores, uma vez que não pode ir até os compradores, como fazem os vendedores de fabricantes, de atacadistas e de distribuidores.

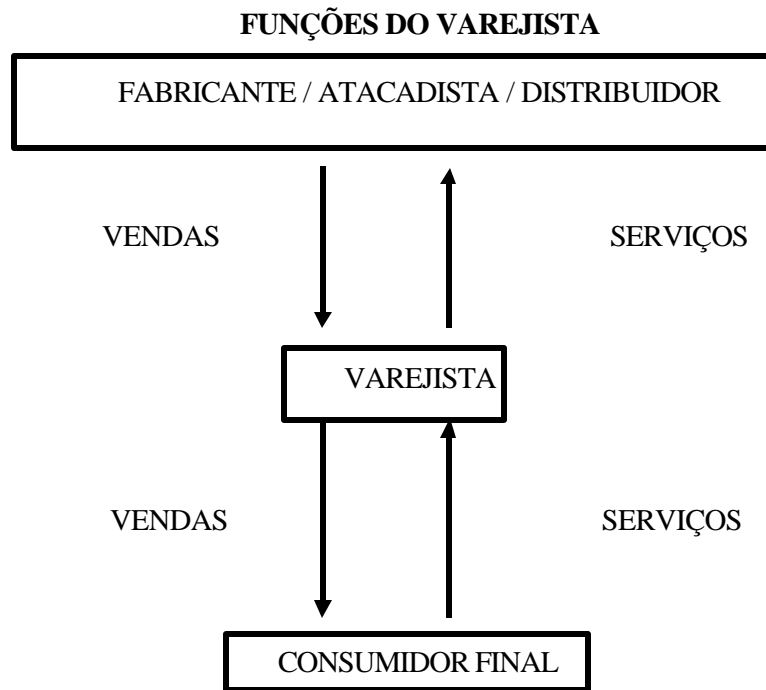
Estas características delineam bem a definição clássica de varejo. O consumidor buscaria no varejista o produto de seu desejo, isto é, ele "puxaria" o sortimento, enquanto que o fabricante buscaria "empurrar" sua produção. Isto deixaria o varejista em posição delicada, pois qualquer erro de dimensionamento de suas compras se refletiria em seu estoque, influenciando diretamente no resultado, já que ele arcaria com um custo que não deveria ser seu. O sentido de urgência seria facilmente verificado, por não haver compras prévias à produção no varejo: a compra seria geralmente acompanhada do consumo imediato do bem (não no sentido de esgotamento físico, mas de utilização imediata), porque o consumidor desejaria sentir o produto e, se possível, até mesmo experimentá-lo. As pequenas quantidades vendidas ao consumidor dever-se-iam ao fato de que o próprio posicionamento do negócio de varejo consiste em desencorajar e até mesmo proibir a venda em quantidades elevadas, o que acabaria descaracterizando o negócio e dificultando

o modelo de operações de compras, de armazenagem, de distribuição e das lojas. Como o sortimento do varejista tende a ser amplo e as instalações espaçosas, fica claro que a localização física do varejo é fixa, daí a necessidade da propaganda massificada e intensiva (os varejistas encontram-se entre os maiores anunciantes tanto a nível mundial quanto a nível nacional) para trazer fluxo de consumidores para a loja.

Deve-se observar, porém, que o varejo vem atravessando, como toda a economia, uma fase de mudanças. O avanço da tecnologia de informação e de comunicação começa a criar formatos de varejo virtual, o que irá alterar profundamente as condições constantes na definição clássica de varejo (o estoque, por exemplo, passa a se tornar desnecessário e os custos com localizações privilegiadas desaparecem).

FIGURA II.1

FUNÇÕES DO VAREJISTA



Fonte: Administração de Marketing (p.504)
Cobra, Marcos (1990)

2.3 - TEORIAS DE DESENVOLVIMENTO DO VAREJO

Existem várias teorias que procuram explicar o desenvolvimento dos formatos de varejo. No entanto, conforme sugeriu Alexander (1997), "nenhuma teoria de desenvolvimento do varejo é universalmente aplicável ou universalmente aceitável." (p.110). Savitt (1984) observou, por sua vez, que "as teorias de mudança do varejo devem ser trazidas de um nível mais geral para um mais específico"(p.53). Entre as teorias existentes destacam-se a da "Roda" do Varejo, a do Ciclo de Vida do Varejo e a de Mudanças por Crises.

2.3.1 - Teoria da "Roda do Varejo"

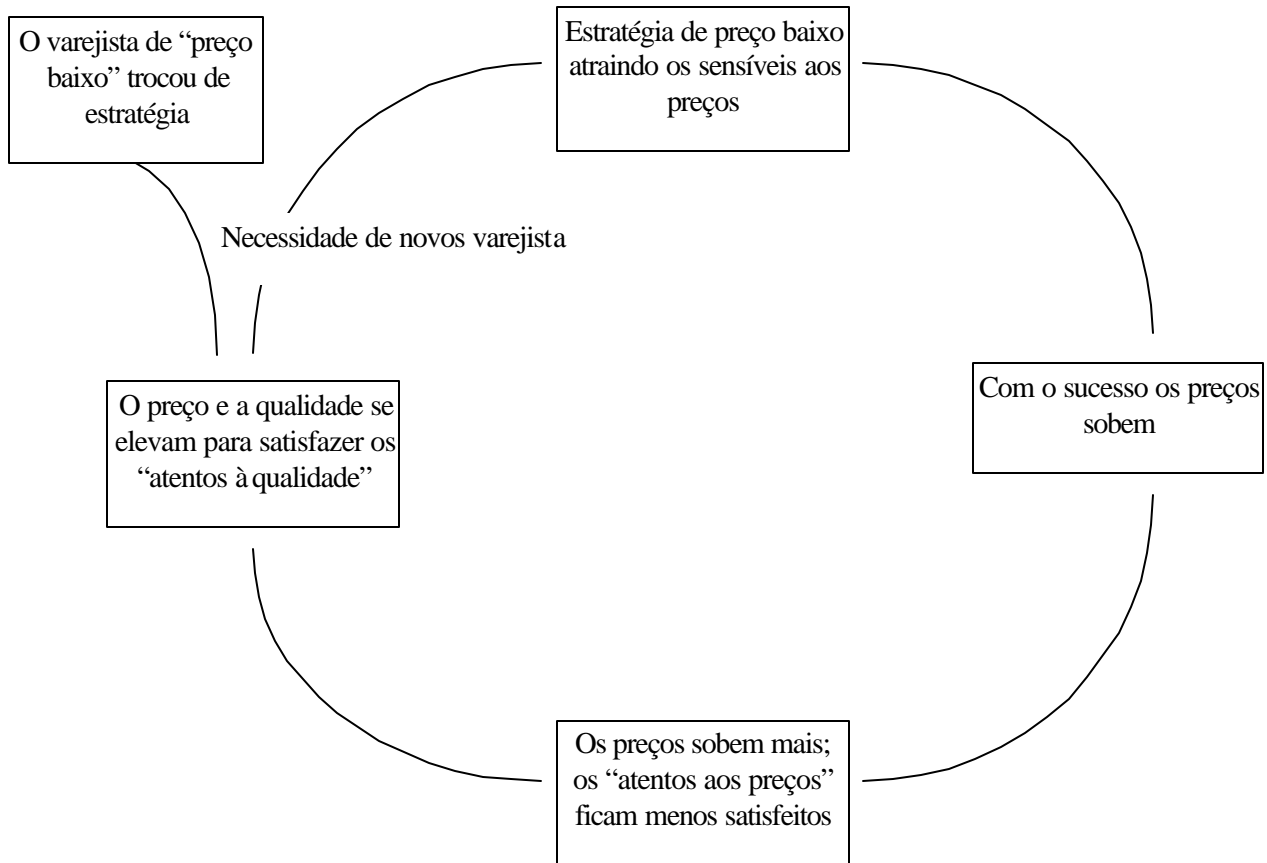
O conceito inicial sobre evolução do varejo foi desenvolvido pelo Professor Malcom P. McNair, da Harvard University Graduate School of Business Administration. Ele introduziu, em 1958, a teoria conhecida como a "Roda do Varejo", que procurava explicar o desenvolvimento progressivo das instituições varejistas nos Estados Unidos.

Tal teoria foi bastante estudada e discutida, e assim continua sendo até os dias atuais. Segundo May (1989) "...McNair chama a atenção para o fato de que a maioria dos formatos de instituições varejistas se iniciam com baixo custo, baixo preço e abastecidos de mercadorias; mais tarde as lojas de varejo fazem um *trade up*, oferecendo mercadorias de alto preço e mais serviços ..." (p.357). Hollander (1960), procurando explicar a roda do varejo, observou que "...essa hipótese considera que os novos tipos de varejo usualmente entram no mercado com operações de baixo *status*, baixa margem e preço baixo. Gradualmente eles adquirem estabelecimentos e instalações mais elaboradas, que, juntas, aumentam os investimentos e os custos operacionais. Finalmente elas maturam como alto custo, alto preço nas mercadorias, vulneráveis aos novos tipos que, por sua vez, seguem o mesmo padrão....." (p.37). A figura II.2 ilustra a roda do varejo, ou seja, as mudanças de posicionamento que uma instituição varejista vai sofrendo ao longo de sua vida.

Alguns fatores impediriam a entrada de novos formatos na fase baixa (baixos custos, baixas margens, baixo preço). O primeiro deles seria a ampla utilização de novas tecnologias, o que significaria custo adicional para um novo entrante, custo esse no qual os demais competidores na maioria das vezes não incorrem. Além disso, os novos formatos passariam por longos períodos de adaptação ao novo mercado, com períodos marcados por resultados negativos advindos de dificuldades como adequação de sortimento, comunicação com o público-alvo e localização adequada, partindo-se do princípio de que os pontos nobres já estariam ocupados pelos concorrentes. Assim, as margens e os preços até poderiam ser baixos, fazendo parte de uma estratégia de penetração no mercado, mas os custos seriam altos, permitindo apenas a empresas com grande fôlego financeiro entrar na competição por um novo mercado.

FIGURA II.2

A RODA DO VAREJO



Fonte: Alexander (1997, p.111)

A trajetória seguida pelas lojas de departamento tradicionais configura-se em exemplo típico. Inicialmente elas ameaçaram os pequenos varejistas por oferecerem variedade e qualidade a preços acessíveis. Mais tarde, introduziram novos serviços, instalações mais sofisticadas e mercadorias de melhor qualidade. Isso tornou-as mais vulneráveis às lojas de descontos e aos supermercados.

Mas a teoria da roda do varejo sofreu várias restrições, inclusive do seu próprio criador. Casos posteriores vieram a confirmar que a parte inferior da roda do varejo é realmente bem explicada pelo modelo, fornecendo uma visão da dinâmica competitiva de entrada no mercado na extremidade baixa (baixo status, baixa margem, baixos custos operacionais), mas vários estudiosos, inclusive Hollander (1960) e o próprio McNair (*apud* May, 1986), constataram a incapacidade da teoria da roda do varejo no sentido de explicar todas as mudanças institucionais no varejo. Alexander (1997) observa que, embora esta teoria explique adequadamente a evolução de lojas de departamento e supermercados nos EUA, seu poder explicativo com relação a *shopping centers* e lojas de especialidades é muito fraco.

May (1989) observou que, embora a teoria, conforme concebida por McNair, considerasse que o "motor" da roda de varejo eram os empreendedores, que introduziam novos formatos de varejo, ao final da década de 90, a aceleração da roda de varejo teria como causa primária as mudanças nas preferências do consumidor. Na opinião da autora, "a maior parte das inovações em varejo ocorreram em resposta a mudanças nas necessidades e desejos do consumidor, mais do que por antecipação a mudanças ou como idéias criativas originais de produtores e distribuidores de bens" (p.367).

Vários autores, entre os quais Hollander (1960), Cundiff (1965) e Goldman (1982), observaram que, em mercados menos desenvolvidos, a introdução de um novo formato nem sempre ocorreria no segmento de preço mais baixo do mercado. Ao contrário, seria comum que novos formatos de varejo se iniciassem no extremo oposto, ou seja, no segmento mais alto do mercado. Assim, a teoria da roda do varejo seria mais aplicável a mercados mais desenvolvidos. Alexander (1997) observou que, em mercados

desenvolvidos, como o Reino Unido e a Alemanha, "quando um formato institucional é introduzido, proveniente dos EUA, ainda que haja adaptação e a introdução não siga necessariamente a mesma forma dos EUA, será introduzido em uma forma passível de reconhecimento e dirigida a um grupo similar de consumidores ou necessidade do varejo. Em países menos desenvolvidos, com condições econômicas e sociais distintas, tal similaridade ... não pode ser esperada. Na verdade, o formato de varejo pode ser introduzido por razões bastante distintas e a grupos de consumidores bastante distintos." (p.112). O autor observou ainda que o fato do novo formato ser proveniente de um mercado mais desenvolvido poderia transformá-lo em símbolo de status, apelando a uma faixa mais rica ou mais cosmopolita da população. Para apoiar esta argumentação, citou estudos sobre a introdução de supermercados no Chile e na Arábia Saudita.

2.3.2 - Teoria do Ciclo de Vida do Varejo

Davidson, Bates e Bass, em artigo publicado em 1978, também criticaram a "Roda do Varejo", dizendo que ela sofreria de dois tipos de limitações. A primeira limitação consistiria em concentrar-se quase exclusivamente na mudança entre custo e margem bruta como fator explicativo da evolução e a segunda seria o fato de nunca se haver tentado efetivamente determinar o ritmo de crescimento e de queda das inovações no varejo.

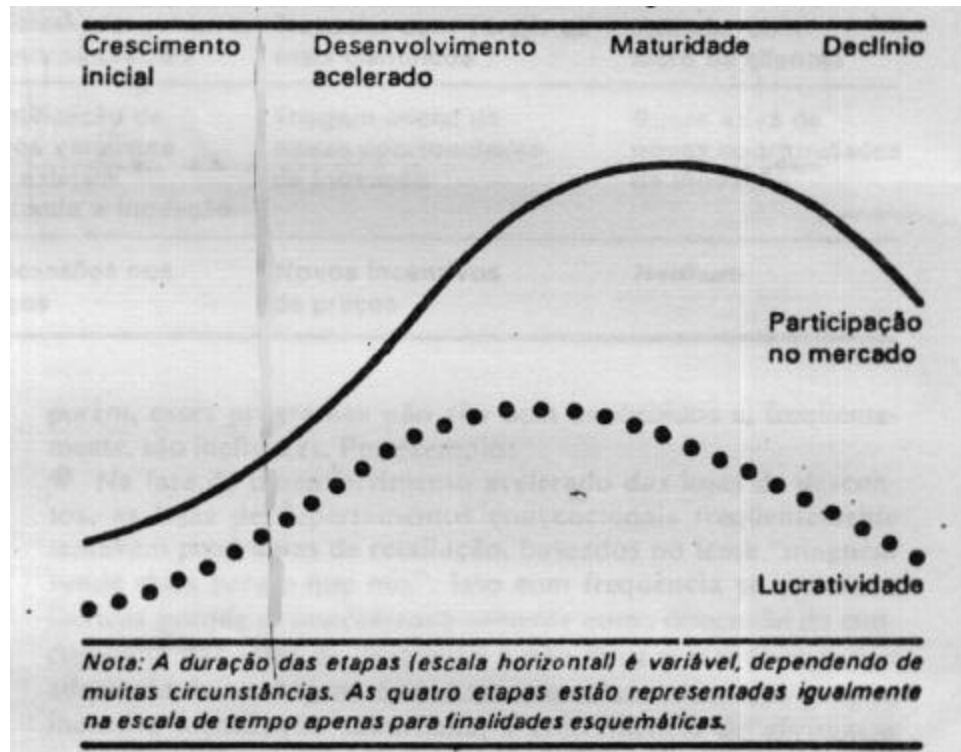
Os autores propuseram um novo conceito, o de "Ciclo de Vida do Varejo". Tal conceito procuraria explicar a evolução de instituições varejistas partindo de outras variáveis como tipos de estratégias utilizáveis e políticas aplicáveis. Para eles "...o caráter mutável das inovações no varejo, e a aparente aceleração das atividades inovadoras, sugere que é necessária outra expansão do conceito da roda do varejo. Acreditamos que o conceito de ciclo de vida tenha utilidade considerável, como um método para explicar e prever as ações institucionais. Na verdade, análises detalhadas, usando conceitos de ciclo de vida, podem auxiliar a administração a projetar a direção e a magnitude dos processos evolucionários futuros..."(p.4) Segundo a teoria do ciclo de vida as instituições

varejistas passariam por fases iguais às dos produtos. Este ciclo seria composto por quatro estágios: inovação, desenvolvimento acelerado, maturidade e declínio. A figura 3 retrata o ciclo de vida institucional no varejo e seus estágios sob o ponto de vista da participação no mercado e da lucratividade.

A primeira etapa - Inovação - como o próprio nome diz, é o surgimento de um novo formato que "...representa um forte afastamento das abordagens existentes de varejo e, como resultado, tende a gozar de uma vantagem significativa. A vantagem pode-se originar de uma estrutura de custos rigidamente controlada, que resulta numa posição favorável de preços, mas nem sempre"...ou "derivar de uma característica única oferecida, tal como um sortimento distinto de produtos, facilidade de compra, vantagens de localização, ou mesmo métodos publicitários e promocionais diferentes..." (Davidson, Bates e Bass, 1978, p.4).

FIGURA II.3

O CICLO DE VIDA INSTITUCIONAL NO VAREJO



Fonte: Davidson, Bates e Bass (1978, p.4)

Este elevado grau de diferenciação geraria um nível de aceitação superior por parte dos consumidores, o que se refletiria positivamente nas vendas, mas não na mesma magnitude nos lucros (estes sofreriam pressões operacionais devido aos investimentos iniciais e à falta de porte para usufruir de economias de escala). Como exemplo clássico de inovação no varejo, Davidson, Bates e Bass (1978) citaram o surgimento dos supermercados na década de 30, baseando-se principalmente em uma vantagem de custos e preços: "...pela eliminação de serviços, como o crédito, entregas e pedidos por telefone, pela utilização do auto-serviço, e atingindo a economia de escala, os supermercados eram capazes de operar com margem bruta de apenas 12% em comparação com os 20% para os pontos de vendas mais convencionais de alimentos..." (p.4)

Essa primeira fase é classificada como "Empreendimento", caracterizando-se pelo reconhecimento da possibilidade de se atender a uma necessidade no mercado e estabelecimento de uma unidade varejista para tal. O novo formato passaria então a oferecer novidades que o caracterizariam como o único no mercado, proporcionando um ambiente propício ao seu desenvolvimento. Poucos empreendimentos ultrapassariam os primeiros passos. Os que o fizessem, no entanto, passariam à fase seguinte do ciclo e se expandiriam.

A segunda etapa - Desenvolvimento Acelerado - caracterizar-se-ia por rápido crescimento de vendas e lucros. Esse alto volume de dinheiro direcionaria as empresas já estabelecidas para a expansão e atrairia as não estabelecidas a entrarem no ramo e se equipararem a elas em termos de inovação. Isso geraria um ambiente competitivo no qual "...as empresas que antes haviam ignorado a inovação começam a desenvolver programas retaliatórios. Na maioria dos casos, porém esses programas não são bem concebidos e freqüentemente, são ineficazes..." (Davidson, Bates e Bass, 1978, p.5). Nos Estados Unidos, na fase de desenvolvimento acelerado das lojas de descontos, as lojas de departamentos anunciavam que seu preço era o mais baixo. Mesmo anunciando praticar preços inferiores, uma verdade que nem sempre se verificava, essa era apenas uma dimensão da concorrência, enquanto que outras dimensões como localizações

privilegiadas, horários alternativos de funcionamento e o sistema de auto-serviço eram subestimadas e, na cabeça do consumidor, talvez fossem mais importantes.

Ao final dessa fase, segundo Davidson, Bates e Bass (1978), os "...fatores favoráveis tendem a ser contrabalançados pelas pressões de custos que se originam da necessidade de uma equipe maior, de sistemas internos mais complexos, de maiores controles gerenciais e outras exigências para se operar organizações grandes e com muitas unidades. Conseqüentemente, próximo ao final do período de desenvolvimento acelerado, tanto a participação no mercado como a lucratividade tendem a se aproximar de seu nível máximo...."(p.6).

A terceira etapa seria a Maturidade. Ela significaria o fim da pujança e requeriria uma série de ajustes em procedimentos operacionais para a sobrevivência do varejista. Conforme assinalaram Davidson, Bates e Bass (1978), ocorreria uma dissipação da antiga vitalidade do varejista, a participação do mercado se nivelaria e, como resultado, uma série de fatores se juntaria para criar problemas operacionais.

A ansiedade de ganho de *market-share* gerada pela fase anterior poderia criar uma estrutura superdimensionada para o tamanho do mercado, devido à abertura desordenada de lojas. Em uma fase de crescimento esse futuro problema seria visto positivamente, mas, na fase posterior, esse aumento se refletiria em índices insatisfatórios.

No estágio da maturidade, a capacidade gerencial seria inferior ao necessário para se manter uma grande organização, tendo como resultado uma queda na qualidade das operações. Haveria um aumento do trabalho burocrático dentro das organizações varejistas, a que se encontrariam associados sistema de controle que utilizariam parte substancial do tempo da gerência. Tudo isto diminuiria a atratividade da empresa para novos gerentes. Por fim a própria renovação se encarregaria de criar novos competidores que, com modelos mais ajustados, passariam a roubar parte das vendas, agravando assim mais ainda a situação, criando problemas de lucratividade e rentabilidade do capital investido.

Na quarta e última etapa - Declínio - "...ocorrem grandes perdas de participação no mercado, os lucros são, na melhor das hipóteses, marginais e a incapacidade de competir no mercado se torna evidente para os investidores e os concorrentes..." (Davidson, Bates e Bass, 1978, p.7). Neste estágio, porém, uma gerência competente poderia retardar o ritmo evolutivo da empresa, mantendo até os índices de lucratividade em patamares satisfatórios por longos períodos. Entretanto, a recuperação dos níveis de lucratividade das etapas iniciais não poderia ser alcançada no formato atual, podendo somente ser alcançado com a conversão da empresa a novas formas de varejo ou com a diversificação de canais. "A capacidade da gerência irá determinar se esta fase do ciclo de vida é passível de ser evitada, ou bastante adiada. Via reposicionamento, modificação dos conceitos de marketing ou descoberta de mercados não dominados para seu conceito atual, a administração prolonga a maturidade e evita o declínio..." (Isnard, 1993, p.15).

O quadros a seguir abordam vários aspectos do ciclo de vida de instituições no varejo. O Quadro II.1 mostra as datas de crescimento inicial e da maturidade de alguns formatos de varejo nos Estados Unidos, estimando um tempo médio para que este atinja sua fase de maturidade. Já o Quadro II.2 é uma adaptação de Gimpel (1980) para uma tabela de Davidson, Bates e Bass (1978), incluindo nele pontos importantes, como número de competidores, estilo de administração e estratégia de distribuição, baseados em três tópicos principais (características de mercado, ações para a organização varejista e ações relacionadas com o canal de distribuição), que são tratados de acordo com as diferentes fases do ciclo de vida de um negócio varejista.

De acordo com o modelo do ciclo de vida das instituições varejistas, as lojas de departamento tradicionais e as lojas de desconto encontrar-se-iam na fase de maturidade (nos Estados Unidos). Sweeney (1992) observa, porém, que, embora "... as lojas de departamentos e as lojas de desconto estejam no lado direito da fase de maturidade da curva... eu recomendaria não aplicar essa conclusão geral para toda e qualquer companhia individualmente..." (p.25). A Figura II.4, de autoria do autor, faz uma comparação entre os diferentes formatos e seu posicionamento na curva de ciclo de vida.

2.3.3 - Modelo de Mudança por Crises

Outro modelo de desenvolvimento de varejo é aquele que considera as mudanças nos formatos de varejo e as reações das empresas varejistas às mudanças. Novos formatos aparecem para ameaçar e por em perigo os antigos formatos, empurrando-os para o caminho da modificação ou da extinção.

O Modelo de Mudança por Crises, sistematizado por Alexander (1997), segue a linha preliminar proposta por Fink, Beak e Taddeo (1971) e Fink (1967), que estudaram as reações das organizações varejistas para com um inovador internacional. Alexander observa que "... no desenvolvimento comercial, quanto mais inovador o varejo é, menor o número de varejistas existentes que estão aptos a competir com a mudança..."(1997, p.115).

Este modelo aborda as fases pelas quais as instituições varejistas passam em momentos de crise. O autor definiu quatro estágios: Choque, Refúgio Defensivo, Reconhecimento e Mudança.

QUADRO II.1

CICLO DE VIDA DE INSTITUIÇÕES VAREJISTAS NOS EUA

FORMATO	CRESCIMENTO INICIAL	MATURIDADE	TEMPO APROXIMADO PARA ATINGIR A MATURIDADE
Lojas de departamento	metade década de 1860	metade década 1960	100 anos
Lojas de variedade Supermercados	início década 1900 metade década 1930	início década 1960 metade década 1960	60 anos 30 anos
Lojas de descontos	metade década 1950	metade década 1970	20 anos
Lanches rápidos	início década 1960	metade década 1970	15 anos
Centros de desenvolvimento de objetos para o lar	metade década 1960	final década 1970	15 anos
Depósitos e exposição de móveis	final década 1960	final década 1970	10 anos
Vendas por catálogos	final década 1960	final década 1970	10 anos

Fonte: Cobra (1990, p.506).

QUADRO II.2

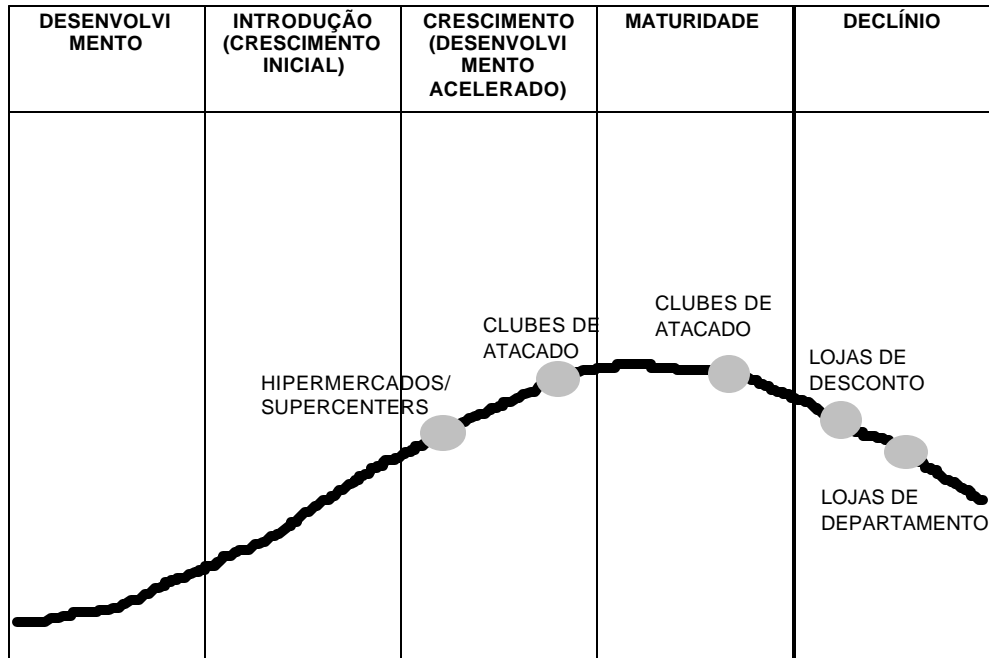
CICLO DE VIDA DE UMA INSTITUIÇÃO VAREJISTA

	ÁREA OU ASSUNTO				
		INOVAÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
CARACTERÍSTICAS DE MERCADO	Número de competidores	Muito pouca	Moderado	Muitos competidores; Alguns competidores indiretos	Alguns competidores diretos; Muitos competidores indiretos
	Taxa de crescimento de vendas	Muito rápida	Rápido	Moderada para lenta	Lento para negativo
	Nível de lucratividade	Baixa para Moderada	Alto	Moderada	Muito baixo
	Duração de inovações	3/5 anos	5/6 anos	Indefinida	Indefinido
AÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO VAREJISTA	Decisões de: investimento/ crescimento e risco	Minimização de investimento/ aceitação de altos riscos	Altos níveis de investimento para sustentar crescimento	Crescimento controlado	Mínimos dispêndios de capital
	Administração central	Refinamento através de adaptação experiência	Posição de mercado	Excesso de capacidade/revisão do conceito de varejo	Necessidade de novas estratégias
	Uso de técnicas de controle administrativo	Mínima	Moderado	Extensa	Moderado
	estilo de administração	Empresarial	Centralizado	“Profissional”	Caretaker
AÇÕES RELACIONADAS COM O CANAL DE DISTRIBUIÇÃO	Estratégia de distribuição	Posição única de mercado	Segurar posição de mercado	Manutenção de vendas lucrativas	Evitar custos excessivos
	Problemas de canal	Possibilidade de antagonista	Possibilidade de antagonismo	Comerciar com o uso de técnicas específicas	Atender a setores lucrativos
	Pesquisa de canal	Identificação de inovações-chave	Outros varejistas inovadores	Seleção de novas oportunidades	Pesquisa para encontrar novas oportunidades
	Incentivos comerciais	Suporte financeiro direto	Concessões de preços	Novos incentivos de preços	Nenhum

Fonte: Gimpel (1980, p.27)

FIGURA II.4

**POSICIONAMENTO DE VÁRIOS FORMATOS NO
CICLO DE VIDA DAS INSTITUIÇÕES VAREJISTAS**



Fonte: Sweeney (1992, p. 25)

Na primeira fase - o Choque - a reação das organizações seria marcada pelo pânico, atitudes sem método e paralisia. A ameaça representada pela inovação seria vista como algo irresistível, ocorrendo forte senso de desamparo e abandono, somados à inaptidão para lutar contra a nova tendência. Em decorrência, qualquer resposta seria imperfeitamente concebida e provavelmente tenderia a não ser competitiva e a formulação da nova estratégia para combater a ameaça real do novo formato tenderia a não estar claramente definida.

Na segunda fase - Refúgio Defensivo - algumas organizações ameaçadas pela mudança buscariam manter a estrutura vigente de seus negócios. Nesse estágio, essas organizações ainda poderiam escolher a opção de não reconhecer as implicações reais da ameaça e, através de mecanismos de resistência a mudanças, evitar tomar decisões de planejamento estratégico voltado para ações defensivas a longo prazo.

Na terceira fase - o Reconhecimento - a empresa seria forçada a enfrentar a realidade e validar a ameaça como verdadeira e presente. Ela se veria obrigada a abandonar seu refúgio defensivo e a esperança de manter a estrutura vigente de seus negócios para começar a pensar em novas estratégias para enfrentar o ambiente que ela finalmente assumiria como real. Liderança e capacidade de planejamento seriam qualidades fundamentais para que a organização começasse a explorar as opções disponíveis.

Nem todos atingiriam a quarta e última fase - a Mudança. Mas aqueles que a atingissem, chegariam "...através de amplo entendimento do novo ambiente.." com "o processo de planejamento mais integrado e, conseqüentemente, mais estruturado em comparação com as fases anteriores, quando o planejamento se encontrava adormecido..." (Alexander, 1997, p.116).

Segundo Alexander, "as respostas às mudanças externas variam da imitação à diferenciação..." (1997, p. 116). Em um ambiente internacional, o imitador poderia ser um varejista local, adotando um modelo desenvolvido em um mercado diferente, que lhe permitisse obter vantagens competitivas, mas adaptando-o a sua realidade.

A inovação no varejo, longe de reduzir o número de formatos existente, permitiria o desenvolvimento de mais formatos. A transferência de um formato de varejo de um mercado para outro poderia não necessariamente resultar no estabelecimento desse novo formato no novo mercado, mas sim ser uma síntese entre o novo e o antigo, desenvolvendo assim um formato diferenciado e inovador (Gist, 1968). O modelo dialético de Gist, conforme apresentado por Alexander (1997), é indicado na Figura II.5. Este modelo mostra o surgimento das lojas de departamento de desconto como síntese de uma tese, as lojas de departamento, e sua antítese, as lojas de desconto.

2.4 - EVOLUÇÃO DAS LOJAS DE DEPARTAMENTO TRADICIONAIS

As lojas de departamento surgiram com a missão de reunir em um só local tudo aquilo de que o consumidor precisasse para atender a suas necessidades de produtos não alimentícios.

Segundo Ritcher (1954), "a base de nossa moderna loja de departamentos foi estabelecida em Londres em 1570. Um grande prédio conhecido como Royal Exchange foi dividido em vários setores ou espaços. Esses espaços eram alugados para vários comerciantes que exibiam ampla variedade de mercadorias incluindo alimentos, tecidos, sapatos, roupas, jóias e outros artigos, tudo debaixo do mesmo teto. Este tipo de varejo foi rapidamente copiado em outras cidades da Inglaterra e, no final do século XVII, quase toda cidade tinha uma ou mais lojas de departamento" (p.26).

Esta idéia, porém, é contestada por outros autores. De acordo com Bolen (1988), "a origem da loja de departamento é difícil de traçar. Em alguns casos, sua origem vem da consolidação de várias lojas operando individualmente sob um mesmo teto. Outros afirmam que a loja de departamento foi 'inventada' por Aristide Boucicaut quando fundou o Bon Marché em Paris" (p. 8).

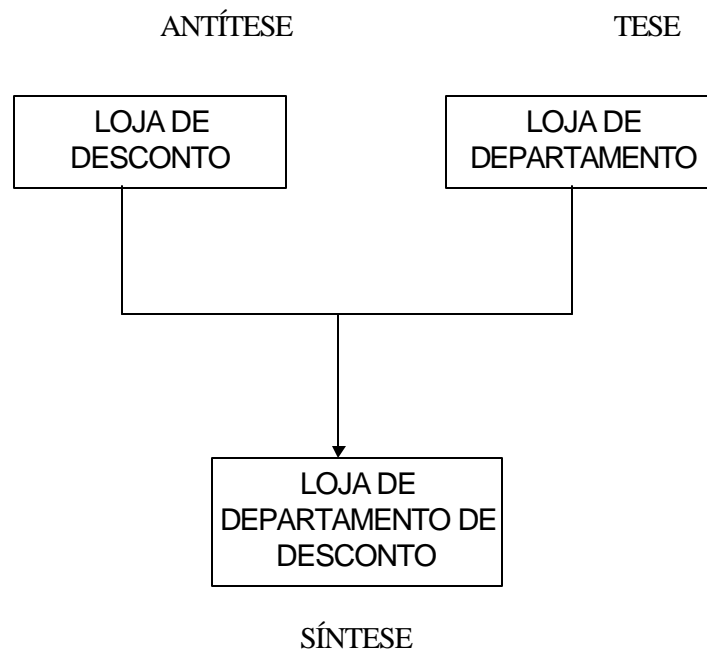
Para Lancaster (1971), o formato loja de departamento é "indiscutivelmente uma

invenção inglesa" (p.1), sendo visto como fator preponderante na industrialização e urbanização da Inglaterra.

O varejo, por ocasião do desenvolvimento da loja de departamento, na Inglaterra, na primeira metade do século XIX, era dominado por lojas localizadas no centro das cidades. Tratava-se de varejistas especializados, que operavam com baixo giro de estoques de mercadorias, altas margens e custos elevados. Este modelo de operações levava à prática de preços altos. A parcela da população que não tinha condições de utilizar este tipo de varejo recorria a mascates.

FIGURA II.5

MODELO DIALÉTICO DE GIST



Fonte: Alexander, 1997, p.116

A partir da década de 30 começaram a surgir modelos de varejo que concentravam as operações de vários varejistas em uma única instalação. Acredita-se que derive daí a prática de terceirizar setores de lojas de departamento. Esse tipo de comércio evoluiu para outro em que apenas um comerciante operava com vários produtos, organizando-os de acordo com determinados critérios previamente definidos, dando assim origem aos departamentos.

Duas empresas pioneiras neste comércio foram a Bainbridge's, de Newcastle, e a Kendal, Milne e Faulkner, de Manchester, ao final da década de 30. Bainbridge, um pregador metodista, reconheceu as oportunidades de novos negócios no novo modelo de mercado, percebendo que o antigo modelo de giro baixo, altas margens e custos elevados havia-se tornado obsoleto. Em 1838 ele inaugurou a primeira loja tendo como atrativos variedade, preços baixos e à vista e marcação clara dos preços. Este sistema permitiu maior giro do estoque e pagamentos à vista aos fornecedores, o que, por sua vez, permitiu que os preços pagos pela reposição dos produtos tivessem grandes descontos, sendo os produtos revendidos a preços sempre inferiores aos vigentes no mercado, alimentando assim o ciclo.

De acordo com Larson, Weigand e Wright (1976), o formato de lojas de departamento tradicionais tornou-se importante nos Estados Unidos a partir de 1850. Elas foram estabelecidas principalmente por imigrantes, como no caso da Rich's, fundada em 1867 por quatro imigrantes húngaros, em Atlanta, e da Macy's.

As lojas de departamento tradicionais evoluíram de várias maneiras. Em algumas cidades, elas foram uma evolução natural de lojas que vendiam uma variedade de produtos sem compromisso com sortimento fixo e que passaram a contar com linhas constantes de produtos. Já em outros locais, várias lojas especializadas em alguns produtos foram compradas por uma mesma pessoa e fundidas em uma só operação. Algumas lojas surgiram também através de atacadistas que queriam ter um ponto de venda para distribuírem seus estoques (Larson, Weigand e Wright, 1976).

As primeiras lojas que surgiram nos EUA reuniam produtos que iam de selas e

armas até roupas e cosméticos, passando por eletrodomésticos, ferramentas, utilidades, móveis, artigos para jardinagem, pneus e outros acessórios para autos, tintas, malas, artigos esportivos, cama, mesa e banho.

Um avanço no conceito de lojas de departamento ocorreu em 1912, quando a loja de departamentos Filene, de Boston, abriu o que foi, na época, considerado como uma "superloja": oito andares, além de dois sub-solos, onde ampla variedade de mercadorias era apresentada. Segundo Bluestone et alii (1981), o impacto da nova loja foi tão grande que mais de setecentas mil pessoas a visitaram em sua primeira semana de funcionamento.

Outra inovação introduzida pela cadeia Filene foi o chamado "Sub-Solo de Barganhas"². Este consistia de uma área, em um dos sub-solos, onde eram oferecidas mercadorias a preços de desconto. De acordo com Bluestone et alii (1981), tal inovação permitiu à Filene:

- ampliar sua base de clientes, atraindo aqueles que anteriormente não poderiam pagar os preços cobrados pelas lojas de departamentos;
- atingir um mercado inexplorado;
- cultivar a lealdade do consumidor.

O sucesso dessa iniciativa da Filene encorajou outros varejistas a copiarem o modelo e estaria, segundo os autores, nas origens do conceito de lojas de departamento de desconto. "A Filene havia descoberto uma idéia revolucionária que eventualmente dominaria o varejo" (p. 12). A Filene viria a formar, com outros parceiros, futuramente, a Federated Department Stores, que também seria proprietária das cadeias Abraham & Strauss e Bloomingdale's.

Falando sobre a evolução das lojas de departamentos tradicionais, Souza (1991) observou que "as características básicas que identificavam o modelo...podiam ser assim resumidas:

² Conhecido, em inglês, como "Automatic Bargain Basement".

- *Localização* - Nos melhores pontos comerciais, com alta densidade de tráfego de pedestres ou com potencial para vir a transformar-se em ponto de cruzamento de tráfego de veículos. Era fundamental o acesso próximo a terminais de transporte urbano e, idealmente, que pudesse estar no caminho tanto do consumidor que ia ou voltava do trabalho como daquele que saía para as compras.

- *Planejamento e concentração nas compras* - As compras eram planejadas para períodos relativamente curtos, com base na demanda prevista a partir do histórico de vendas da loja. No caso de cadeias de lojas de departamentos, as filiais desenvolviam algum tipo de previsão de vendas unitárias, baseadas na experiência e informação das próprias equipes das lojas. Os estoques eram planejados para apresentar o que se convencionou chamar de “profundidade” de linha, ou seja, grande número de unidades por modelo, de maneira que o consumidor sempre pudesse encontrar os produtos que se habituara a comprar.

- *Apresentação de produtos* - As áreas, o *layout* e os equipamentos de vendas eram planejados para comportar a maior quantidade possível de produtos.

- *Propaganda e promoção* - A comunicação mercadológica era orientada para preço/oportunidade. Buscava-se alta frequência e volume de propaganda e promoção, para “ofertar” aos consumidores produtos nos quais a redução de preços, por um período de tempo limitado, criava um apelo forte o bastante para atrair o cliente à loja. Os veículos básicos de comunicação no exterior eram os jornais, e no Brasil, além do próprio jornal, a televisão.

- *Linhas de produtos* - A linha de produtos era planejada para atender ao consumidor médio freqüentador dos centros comerciais tradicionais que procurava a satisfação de necessidades básicas de consumo com pouca ou nenhuma sofisticação. Os lançamentos de produtos eram capitalizados como indicadores de atualidade e oportunidades de promoção.

- *A loja* - A loja era fundamentalmente uma grande área de estocagem e

apresentação de produtos com pouca ou nenhuma tecnologia aplicada a equipamentos e instalações. Se não fosse a central, ou parte de um centro comercial, deveria possuir área de estacionamento, coberta ou não, tão ampla quanto possível. Eram parte integrante da loja também uma lanchonete, restaurante ou salão de chá.

- *Preços* - Constituíam-se na principal estratégia desse modelo. Buscava-se uma imagem constante de preço baixo, através de uma grande quantidade de ofertas, permanentemente anunciadas.

- *Serviços* - Os serviços primários oferecidos eram as facilidades de pagamento. As vendas a crédito chegavam a representar de 70 a 80% das vendas totais. Outros serviços incluíam entregas e instalações de produtos que delas necessitasse, ajustes em confecções, feitos pelos "buteiros" ou alfaiates, ou ainda embalagens especiais para presentes, listas de casamentos e guarda de produtos por tempo indeterminado." (p. 224)

Segundo o Standard Industrial Classification Manual (1972), esse formato de varejo podia ser definido como:

"Lojas varejistas que levam uma linha geral de roupas, tais como ternos, casacos, vestidos, acessórios; produtos de uso doméstico, tais como objetos de cozinha e mesa, pratos e utensílios. Estas e outras linhas de produto encontram-se normalmente organizadas em seções ou departamentos separados, sendo a contabilidade realizada em base departamental. Os departamentos e funções da loja encontram-se integrados sob uma única gerência. As lojas comumente têm seus próprios crediários, realizam entrega de mercadorias e mantêm estoques." (apud Bluestone et alii, 1981, p. 3-4).

As lojas de departamento tornaram-se, na primeira metade do século XX, uma das formas dominantes de varejo de massa nos EUA. Com a expansão, essas lojas desenvolveram importantes economias de escala em quase todas as facetas de seus negócios. Como observaram Bluestone et alii (1981): "Os programas de treinamento

gerencial, os sistemas de distribuição, as práticas de compras e a utilização de propaganda e tecnologia da informação proporcionaram às cadeias oportunidades de redução de custos e aumento de lucros que não estavam disponíveis ao varejista independente." (p.64).

A Sears, que viria a se tornar a maior cadeia de varejo norte-americana e mundial, foi fundada ao final do século XIX. Em 1924, já dispunha de 324 lojas de departamento nos Estados Unidos, mas sua grande expansão ocorreu principalmente após a Segunda Guerra Mundial (Frayer, 1992), com a expansão do consumo e as mudanças no estilo de vida da população norte-americana.

Um passo fundamental no desenvolvimento das lojas de departamento, tanto nos EUA como na Inglaterra, foi sua passagem ao papel de âncoras de *shopping centers*. De um lado, isto era fundamental para o desenvolvimento dos próprios *shopping centers*: "a necessidade de dispor de grandes lojas de departamentos como âncoras mostrou-se crucial ao desenvolvimento de *shopping centers* no pós-guerra" (Lancaster, 1995, p. 199). É possível que este movimento também tenha sido fundamental para o próprio desenvolvimento e expansão das lojas de departamento, que, desta forma, aliaram-se aos *shopping centers*, ao invés de competir com eles.

Embora as lojas de departamento florescessem, a concorrência das lojas de departamento de desconto começou a se fazer sentir a partir de meados da década de 60. Bluestone et alii observaram que, "por volta de 1965, as lojas de desconto superaram em vendas a forma convencional de lojas de departamento. Seu sucesso estava associado ao baixo *overhead* e à política de preços baixos que apelava para um número cada vez maior de consumidores sensíveis a preço." (p.18).

A década de 70 seria mais difícil para as lojas de departamento tradicionais, devido à crescente concorrência das lojas de departamento de descontos (ver Tabela II.1), que se

aguçaria na década de 80, levando o setor à crise.

No início da década de 90, assiste-se à derrocada de muitas das grandes lojas de departamento, que vão à concordata ou à falência. Os especialistas do setor argumentaram que essas empresas estariam chegando à etapa final do ciclo de vida do varejo - o Declínio - e seriam substituídas por outros formatos mais adequados às necessidades do mercado.

No entanto, as lojas de departamento reagiram. Em 1994, esta situação se altera, com uma recuperação visível do setor. Rocha (1996) observou a esse respeito:

"O abalo sofrido nos anos anteriores havia levado o setor a um processo de concentração, onde apenas as empresas mais fortes ou mais bem posicionadas sobreviveram. Essas empresas, em sua quase totalidade, haviam embarcado em programas de redução de custos. O setor como um todo reduzira substancialmente seu *overhead* e modificara suas estratégias. Em alguns casos, as mudanças estratégicas implementadas seguiram o modelo das grandes cadeias de desconto, competindo à base de preços. Muitas empresas passaram a investir em marcas próprias e a desenvolver programas de fidelização de clientes." (p. 1).

A recuperação do setor afastou os prognósticos negativos que haviam sido feitos, assistindo-se a reposicionamentos e reconfigurações estratégicas das empresas. Assim, o formato de lojas de departamento tradicionais continua presente nos Estados Unidos e no mundo através de cadeias que possuem várias lojas e elevado volume de vendas e número de pessoas empregadas.

As lojas de departamento, efetivamente, tornaram-se uma instituição paradigmática do capitalismo moderno, com suas grandes lojas, repletas de mercadorias e seu glamour como templo de compras. Como observou Lancaster, "as lojas de departamento existiram por tanto tempo que se tornaram um elemento de nossa *psyche*, sendo parte integral dos padrões de nossa vida cotidiana" (p. 201).

TABELA II.1
VOLUME DE VENDAS POR TIPO DE VAREJO - EUA

	ANO	% das Vendas Totais de Mercadorias em Geral	Volume de Vendas das Lojas de Depto Tradicionais (em bilhões de dólares)	% das Vendas Totais de Mercadorias em Geral
1960	2,0	-	-	-
1961	3,5	-	-	-
1962	6,9	-	-	-
1963	9,3	-	-	-
1964	10,8	9,8	14,3	13,0
1965	13,2	9,8	12,7	9,4
1966	15,0	9,5	13,4	8,5
1967	16,6	10,0	14,1	8,6
1968	19,4	11,0	15,1	8,7
1969	22,2	12,0	16,0	8,7
1970	24,4	12,5	16,0	8,2
1971	26,6	12,8	17,5	8,4
1972	29,0	12,6	20,3	8,8
1973	29,9	11,9	22,3	8,8
1974	31,4	11,4	23,9	8,7
1975	32,9	10,9	26,2	8,7
1976	36,1	11,0	30,0	9,2
1977	39,2	10,7	32,1	8,8

Fonte: Bluestone et alii (1981, p. 19)

2.5. EVOLUÇÃO DAS LOJAS DE DEPARTAMENTO DE DESCONTO

As lojas de departamento de desconto originaram-se nos Estados Unidos no período após a Segunda Guerra Mundial, como uma evolução de formatos de varejos existentes. Segundo Bolen (1978) “a loja de desconto é talvez a maior inovação acontecida no varejo até a data atual” (p.11).

A loja de desconto "é um varejista de mercadorias em geral que oferece uma ampla variedade de mercadorias, serviços limitados e preços baixos...Oferece marcas nacionais, mas essas marcas são tipicamente menos orientadas para moda do que as marcas disponíveis nas lojas de departamento... as lojas de desconto podem cobrar preços menores que as lojas de departamento porque elas oferecem menos serviços, localizam-se em lugares baratos e têm uma atmosfera mais espartana... As lojas de desconto tendem a apresentar uma variedade maior de produtos, mas com uma profundidade menor” (Levy e Weitz, 1992, p.47).

Para Larson, Weigand e Wright (1976), uma loja de desconto apresenta as seguintes características:

- preços como maior atrativo de vendas;
- consumidores-alvo preocupados com economia;
- instalações e mobiliários baratos;
- nível de serviço baixo;
- promoção agressiva de mercadorias;
- giro de estoques alto;

- localização estratégica das lojas, a fim de estar disponível para um grande número de pessoas;
- lojas abertas por períodos mais extensos (inclusive aos domingos);
- grandes áreas de estacionamento;
- ênfase em mercadorias de marcas conhecidas, facilitando assim a comparação de preços.

Segundo Bluestone et alii (1981), as primeiras lojas de desconto nos EUA surgiram em New England. Os autores afirmaram que muitas das lojas de departamento de desconto originaram-se de lojas de especialidades de confecções, como foi o caso da Zayre, de Massachussets, e da Caldor, de Port Chester, New York. A primeira loja de departamento de desconto de linha completa teria sido a Arlan's de New Bedford, Massachussets. Seguindo seu exemplo, o varejo de New England comandou a expansão desse formato de varejo nos Estados Unidos. Isto se deveria, em parte, aos baixos custos de iniciar este tipo de negócios na ocasião, graças ao grande número de prédios desocupados por algumas indústrias decadentes da região.

Sweeney (1992) classifica as lojas de departamento de desconto em duas gerações: a primeira, surgida entre final da década de 40 e início da década de 50, e a segunda, desenvolvida entre o final da década de 50 e início da de 60. A diferença básica entre elas encontra-se na classificação do negócio e a forma de comercialização dos produtos.

O primeiro tipo de lojas de desconto teria sido caracterizado como uma espécie de cooperativa de compras. Devido às leis de comércio vigentes, as tentativas de vender-se produtos de marcas conhecidas a preços mais baixos que os sugeridos pelos fabricantes só se tornaram possíveis de serem realizadas através de grupos de pessoas que eram

chamados de "membros". Essas lojas começaram com grupos de funcionários que trabalhavam para a mesma firma, e que eram então membros com direito a comprar nessas lojas.

Ao final da década de 40 e início da década de 50 havia entre 20 e 30 companhias operando sob esse formato. Elas operavam em sua maioria como concessionárias, arrendando seus departamentos. Uma peculiaridade é que essas instituições não começaram com pessoas especializadas em varejo, mas sim com trabalhadores comuns como bancários e operários.

A Gemco e a Fedmart foram as instituições dessa primeira geração que tiveram vida mais longa. A Fedmart, em 1978, tinha 71 lojas mas entrou em processo de liquidação no início da década de 80. Já a Gemco, que chegou a ter mais de 80 lojas, foi diminuindo de tamanho e em 1986 vendeu suas lojas remanescentes para a Target.

Esses negócios foram sendo substituídos ao final da década de 50 e início da de 60 por formatos que não exigiam que as pessoas fossem classificadas como membros, isto é, as lojas eram abertas ao público em geral. Elas foram legitimadas com a modificação das leis, o que tornou irrelevante o fato de ser membro ou não para esse tipo de operação.

O passo seguinte foi o surgimento de grande variedade de operações regionais, sendo que algumas, como a Two Guys, atingiram âmbito nacional. Essas instituições são classificadas por Sweeney (1992) como a segunda geração de lojas de departamento de desconto.

As principais companhias que vieram a marcar a história não só desse formato, mas do varejo como um todo, foram a Wal Mart e a K mart. A Wal-Mart surgiu como uma opção para a franquia de lojas de miudezas chamada Ben Franklin e a K mart foi uma diversificação experimentada pela S.S.Kresge, na época uma grande cadeia com 800 lojas.

O ambiente mostrava-se propício, os consumidores atravessavam uma fase de crescente informação, muitos produtos haviam atingido sua maturidade, a propaganda em

televisão e rádio pelos fabricantes tornara-se muito mais intensa e a introdução do sistema de auto-serviço pelos supermercados havia acostumado a população ao mecanismo de compras sem auxílio.

Alguns empreendedores, como foi o caso do fundador da Wal-Mart, Sam Walton, perceberam as mudanças que estavam ocorrendo nas preferências dos consumidores e em seus estilos de vida, na direção de busca de maior valor em suas compras. Em sua autobiografia, Sam Walton observou que, na década de 50, começou “a ouvir falar das primeiras lojas de ofertas”. Ao final da década de 50 “já então ... sabia que as lojas...eram o futuro... Tínhamos na realidade duas opções: ficar no negócio de miudezas, que seria muito atingido pela onda de lojas de promoção do futuro, ou então abrir uma loja de promoções” (1992, p. 38-39).

As modernas lojas de departamento de desconto, segundo Stone (1995), "variam de 30.000 a 140.000 pés quadrados, dependendo da idade da loja e do tamanho da área de mercado. Estas lojas têm tipicamente 30 ou mais departamentos e preços relativamente mais baixos devido a níveis mais baixos de serviços do que a loja de departamentos tradicional, assim como à melhoria contínua de sua eficiência operacional. Geralmente levam entre 40.000 e 80.000 SKUs (*stock keeping units*), ou seja, itens separados de mercadorias" (p.13).

2.6. DOIS EXEMPLOS NORTE-AMERICANOS: SEARS E WAL-MART

Apresentamos a seguir o desenvolvimento de duas grandes empresas varejistas norte-americanas, ambas enquadradas no formato lojas de departamento: a Sears e a Wal-Mart. A Sears é uma loja de departamento tradicional e a Wal-Mart é uma loja de departamento de desconto. Enquanto a Sears foi a empresa líder do varejo norte-americano até a década de 80, a Wal-Mart a ultrapassou, para se tornar, na década de 90, a maior empresa varejista do mundo, posição detida até então pela própria Sears.

A figura II.6 mostra a evolução das participações no mercado de varejo de massa norte-americano destas duas empresas. Como se pode verificar, a Sears oscilou durante

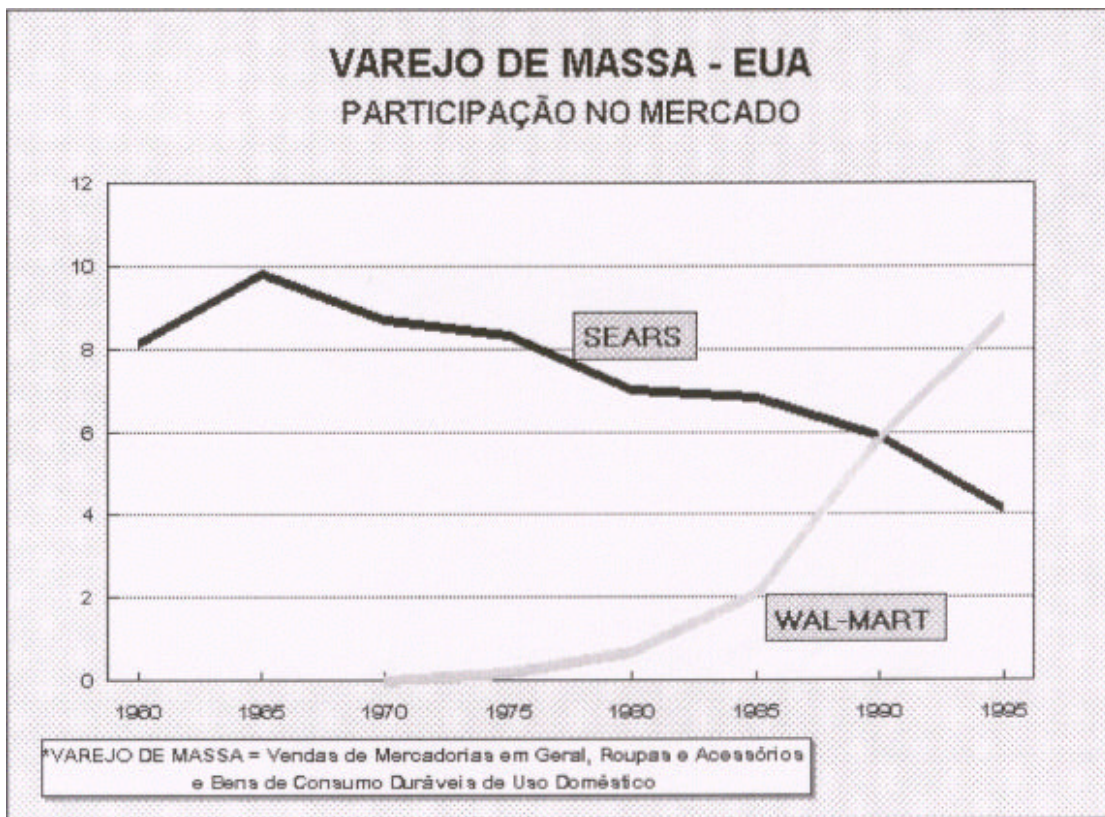
20 anos entre 8 e 10% de participação de mercado, entre 1960 e 1980, para depois cair a metade nos próximos quinze anos (de 8% para 4% entre 1980 e 1995). Já situação da Wal-Mart é inversamente proporcional a da Sears, uma vez que nesse período só obteve ganhos em sua participação de mercado. Seu vertiginoso crescimento observou-se entre os anos de 1985 e 1995, quando passou de 2% para 9% de participação de mercado.

O período de queda da Sears, a partir de 1965, combina exatamente com sua entrada na fase de maturidade do ciclo de vida do varejo e com o tempo de maturação descrito no Quadro II.1 proposto por Cobra (1990). Os Quadros II.3 e II.4 resumem a evolução histórica da Sears e da Wal-Mart respectivamente. Como se pode observar, as duas companhias surgiram em épocas bastante distintas. Enquanto a Sears surge no início do século, fundada em 1906, a Wal-Mart Stores foi fundada apenas em 1969, já quase na década de 70.

Existem no entanto semelhanças profundas entre elas. Ambos os empreendedores acreditaram no seu negócio e abandonaram a estabilidade que a carreira atual lhes prometia para investirem em suas intuições. Sam Walton conhecia o paradigma de que, para obter sucesso, uma loja de descontos de linha completa precisava de uma base populacional de 100.000 pessoas, mas resolveu quebrá-lo. Ele acreditava que "...se oferecêssemos preços tão bons ou melhores do que os das lojas nas cidades a quatro horas de distância de carro, as pessoas comprariam em sua própria cidade..."³. Outra semelhança importante é que ambos perceberam a importância de terem em sua estrutura centrais de armazenagem e distribuição, o que se revelou de grande importância no novo ambiente de negócios.

³ *Business Week*, 05 de novembro de 1979, p.145

FIGURA II.6
EVOLUÇÃO DAS PARTICIPAÇÕES NO MERCADO
DE VAREJO DE MASSA NORTE-AMERICANO:
SEARS vs WAL-MART



Christensen e Rocha (1988, "NO PRELO")

As duas empresas caracterizaram-se, ainda, por uma trajetória profundamente inovadora, tendo marcado a história dos negócios norte-americanos. A Sears teve, ainda, um papel importante no desenvolvimento de negócios em outros países, sendo a primeira grande empresa varejista multinacional. A Wal-Mart partiu recentemente para seu processo de internacionalização, não sendo possível determinar em que medida chegará a ter expressão comparável à da Sears no passado.

As diferenças, entretanto, também são visíveis. Talvez a principal seja que enquanto a Sears, em seu início, baseou-se em vendas por catálogos (sua primeira loja foi inaugurada em 1925 e somente em 1931 as vendas do varejo superaram as vendas por catálogo) a Wal-Mart sempre apostou no varejo, embora tenha utilizado formatos diferenciados. Outra diferença, essa talvez por causa das diferentes épocas, é que enquanto a Sears nasceu quase que do acaso (Richard W. Sears aproveitou seu tempo livre quando trabalhava como agente ferroviário para tentar revender um lote de relógios que havia sido recusado por um comerciante local), a Wal-Mart foi fundada por Sam Walton após anos de experiência comercial bem sucedida com franquias de uma loja de variedades.

QUADRO II.3

EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA SEARS

ANO	EVENTO
1888	Sears e Roebuck iniciam o negócio de venda por catálogo, oferecendo apenas relógios e jóias
1893	A companhia passa-se a chamar Sears, Roebuck and Co.
1896	Primeiro catálogo geral de mercadorias
1906	Abertura de capital (emissão de ações preferenciais) para financiar a companhia
1908	Sears torna-se presidente do Conselho de Administração
1911	Início da oferta de crédito aos consumidores
1924	Robert E. Wood ingressa na companhia vindo da rival Montgomery Ward
1925	Abertura da primeira loja de mercadorias de varejo, localizada no Centro de Distribuição de Mercadorias em Chicago
1927	A empresa fecha o ano com 27 lojas
1929	O número de lojas chega a 324
1931	Vendas do varejo superam as vendas por catálogo Fundação da Allstate Insurance Company
1933	Início da venda de seguros no balcão
1942	Inauguração da primeira operação no exterior, uma loja em Havana, Cuba
1945	Vendas superam US\$ 1 bilhão
1947	Inauguração da loja na Cidade do México, México
1953	Lançamento da conta de crédito rotativo Criação da <i>joint-venture</i> Simpsons-Sears Limited para operar no Canadá
1963	Conclusão da Sears Towers
1981	Aquisição da Coldwell Banker, na área imobiliária, e da Dean Witter, na área de investimentos
1985	Lançamento do cartão Discover
1988	Reorganização dos negócios em Rede Financeira Sears e Rede de Varejo Sears
1992	Prejuízo de US\$ 3,9 bilhões. Novo grupo executivo assume a direção.
1993	Venda do negócio de catálogos e de parte da Rede Financeira Sears
1994	Fundação da Universidade Sears
1995	Venda de outros negócios financeiros e imobiliários (Homart e separação da Allstate)

QUADRO II.4

EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA WAL-MART

ANO	EVENTO
1962	Primeira Wal-Mart em Rogers, Arkansas
1969	Fundação da Wal-Mart Stores
1970	Abertura de capital para financiar a construção de uma central de armazenamento e distribuição 32 lojas e US\$ 31 milhões em vendas
1971	Início do plano de participação dos funcionários nos lucros
1972	51 lojas e US\$ 78 milhões em vendas
1974	78 lojas e US\$ 168 milhões em vendas
1976	125 lojas e US\$ 340 milhões em vendas
1978	Nova central de distribuição, em Searcy, Arkansas, para servir à parte leste do Arkansas e à crescente rede de lojas nos Estados de Louisiana, Mississippi e Tennessee 195 lojas e US\$ 678 milhões em vendas
1979	Nova central de distribuição, em Palestine, Texas, para servir o sudeste do Estado Vendas líquidas superam US\$ 1 bilhão
1980	276 lojas e US\$ 1.2 bilhões em vendas
1983	Nova central de distribuição, em Cullman, Alabama, para atender aos estados do Tennessee, Alabama, Kentucky, North Carolina Inauguração do primeiro Sam's Club em Oklahoma City
1984	O número de lojas passa de 700 unidades
1985	Nova central de distribuição, em Mt Pleasant, Iowa, para servir Illinois, Iowa e Indiana
1986	Vendas líquidas superam US\$ 10 bilhões
1987	Inauguração do primeiro Supercenter
1990	1528 lojas e US\$ 26 bilhões em vendas
1991	Início de operações no México em <i>joint-venture</i> com o grupo Cifra, maior varejista mexicano Adquire a Western Merchandise (distribuidora de discos, vídeos e livros) e a Phillips Companies (empresa que operava 20 mercearias no Arkansas)
1993	Atinge 68 Supercenters com vendas de US\$ 3,5 bilhões
1994	Inicia suas operações no Canadá através da aquisição de 122 lojas Woolco pertencentes a Woolworth Corporation
1995	Ingresso no Brasil em <i>joint-venture</i> com a Lojas Americanas.
1998	Dissolução da <i>joint-venture</i> com a Lojas Americanas

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

METODOLOGIA

3.1. PERGUNTAS DE PESQUISA

Este trabalho teve como objetivo estudar o desenvolvimento de um formato de varejo no Brasil, o de lojas de departamento, abordando seus dois tipos principais: as lojas de departamento tradicionais e as lojas de departamento de descontos. Desta forma, as seguintes perguntas de pesquisa orientaram este estudo:

De que forma evoluíram as principais lojas de departamento brasileiras, tanto no segmento tradicional como no de descontos?

As teorias de evolução do varejo explicam a trajetória das principais lojas de departamento brasileiras?

Para responder a estas perguntas, adotou-se a metodologia de estudo de casos, investigando-se o desenvolvimento das principais empresas brasileiras que se enquadram neste formato.

3.2. MÉTODO DE PESQUISA: O ESTUDO DE CASO

Os objetivos de uma pesquisa, segundo Sellitz *et alii* (1975) podem ser sintetizados em quatro pontos principais:

- familiarização com um fenômeno, podendo-se levantar hipóteses ou problemas pesquisáveis em estudos posteriores;
- apresentação das características de uma situação ou de um grupo de indivíduos;
- verificação da frequência com que ocorre um evento ou com a qual ele estaria ligado a outro evento;
- verificação de uma hipótese de relação causal entre as variáveis.

Estudos motivados pelo primeiro objetivo são chamados de exploratórios, estudos motivados pelo segundo ou pelo terceiro chamam-se descritivos e aqueles guiados pelo quarto seriam os estudos causais.

O presente trabalho guia-se pelo segundo motivo, devendo ser classificado como uma pesquisa descritiva, uma vez que procura analisar o desenvolvimento de instituições que estão inseridas no formato de varejo escolhido.

O método utilizado para se alcançar o objetivo traçado é o estudo de caso. Segundo Simon (1969, p.276) o estudo de caso “é o método que deve ser escolhido quando você deseja obter uma riqueza de detalhes sobre seu tema”. Para Donald (1976, p.323), por sua vez, “o estudo de caso refere-se à análise intensiva de uma situação única”. Yin (1988, p.13) sugere que “geralmente os estudos de caso são a estratégia preferida quando o foco está sobre um fenômeno contemporâneo num contexto de vida real”.

O estudo de caso apresenta uma vantagem principal sobre os demais métodos de pesquisa, que é a liberdade para buscar informações. Essas podem ser colhidas através de documentos, entrevistas, observações e várias outras fontes que talvez tivessem que ser descartadas se utilizadas outras metodologias de estudo.

As principais críticas sofridas pela metodologia de estudo de caso são a falta de rigor em sua realização, o fato de os estudos serem considerados demorados e desinteressantes e a pequena base científica gerada pela pesquisa. Yin (1988) ataca tais críticas, afirmando que a falta de rigor pode existir em qualquer metodologia utilizada, a demora e desinteresse do estudo dependem do caso a ser estudado e a pequena base científica deve-se ao fato de que o estudo de caso não é por si só um fato isolado mas um caminho de expansão e generalização de teorias.

3.3. COLETA DE DADOS

3.3.1. Escolha de Casos

Foram estudadas três lojas de departamento, sendo duas do tipo tradicional, as empresas Mesbla e Mappin, e uma do tipo lojas de departamento de desconto, a Lojas Americanas.

A escolha dessas empresas se justifica pelo fato de se destacarem entre as maiores empresas varejistas brasileiras.

3.3.2. Fontes de Dados

As informações apresentadas nessa dissertação de mestrado são oriundas das seguintes fontes:

- Artigos em jornais - *Gazeta Mercantil*, *O Globo*, *Jornal do Brasil*, *Estado de São Paulo* e *Folha de São Paulo*;
- Artigos em revistas de negócios, tais como *Exame* e *Veja*, no Brasil; *Business Week* e *Fortune*, dos Estados Unidos;
- Artigos em revistas de Administração que fazem parte da base de dados internacional ABI, disponível na biblioteca do COPPEAD;
- Teses sobre varejo;
- Livros sobre varejo;
- *Websites* de empresas varejistas que atuam no formato escolhido para o estudo;
- Relatórios das empresas, inclusive demonstrações financeiras.

O autor deste trabalho teve acesso, ainda, a informações coletadas pela Mesbla, anteriormente a sua venda, sobre o mercado varejista brasileiro, disponibilizadas ao COPPEAD pela então diretoria da empresa. Tais informações foram imprescindíveis à realização deste trabalho.

3.3.3. Classificação dos Dados

Após a obtenção dos dados o passo seguinte foi a classificação dos mesmos nas seguintes categorias:

- Varejo Geral
 - Internacional
 - Brasil
- Lojas de Departamento Tradicionais
 - Mesbla
 - Mappin
- Lojas de Departamento de Descontos
 - Lojas Americanas
 - Lojas Brasileiras

Após a fase inicial de obtenção e catalogação dos dados foi elaborada uma primeira versão do caso. A partir daí foram mapeadas as lacunas e traçado um plano de ação para dirimí-las através de novas pesquisas que esclarecessem os pontos obscuros.

3.4. LIMITAÇÕES

Qualquer tese que se proponha a estudar com seriedade um tema encontrará uma série de limitações. As que estão descritas a seguir foram aquelas com que o presente trabalho se deparou.

3.4.1. Limitações Decorrentes de Disponibilidade de Dados

Uma das principais limitações do estudo decorreu da falta de documentação existente sobre a história do varejo e das instituições varejistas, a que o pesquisador tivesse acesso. Enquanto foram identificados vários estudos de caráter histórico sobre o varejo de outros países, o mesmo não ocorre no caso brasileiro.

Mesmo se considerados apenas os estudos no âmbito brasileiro, a quantidade de trabalhos sobre Varejo é pequena, comparativamente à área industrial. Isto se deve ao fato de que o Varejo, até anos recentes, vinha gerando pouco interesse acadêmico dos estudiosos de Administração, quadro este que parece estar-se revertendo.

Além disso, a mudança de controle acionário de duas empresas estudadas - Mesbla e Mappin - não indicava o uso de entrevistas, o que levou à utilização de fontes secundárias.

3.4.2. Limitações Decorrentes das Fontes Utilizadas

Ao basear-se fundamentalmente em dados secundários, obtidos, de forma geral, de fontes já publicadas, corre-se o risco de obter informações que não sejam fidedignas. Este viés, próprio deste tipo de estudo, foi minimizado através da consulta, sempre que possível, a fontes alternativas.

3.4.3. Limitações Decorrentes do Próprio Método

O método de estudo de casos, ao se ater a casos particulares de empresas, não permite generalizações para o universo em estudo.

CAPÍTULO IV

LOJAS DE DEPARTAMENTO TRADICIONAIS E DE DESCONTO NO BRASIL

LOJAS DE DEPARTAMENTO TRADICIONAIS E DE DESCONTO NO BRASIL

Este capítulo apresenta a evolução das lojas de departamento no Brasil, utilizando-se de estudos de casos de quatro empresas brasileiras: duas lojas de departamentos tradicionais - Mesbla e Mappin - e duas lojas de departamentos de desconto - Lojas Americanas e Lojas Brasileiras.

4.1. - ANTECEDENTES

As lojas de departamento tradicionais e de desconto estão presentes na vida do brasileiro desde praticamente o início do século. Observando-se sua evolução, nota-se que o conceito seguiu aquele importado do exterior. As Lojas de Departamentos como o Mappin e a Mesbla foram as pioneiras, sendo fundadas na década de 10. Ao final da década de 20 surgiu no Brasil o formato de Lojas de Departamentos de Descontos, com a Lojas Americanas e, posteriormente, a Lojas Brasileiras. E apesar de suas origens estarem geralmente ligadas a empreendedores estrangeiros (excetuando-se a Lojas Brasileiras), todas elas tiveram seu capital nacionalizado.

Essas empresas enfrentaram, em seu desenvolvimento, períodos conturbados, caracterizados por mudanças políticas e econômicas. Nas décadas de 70 e 80 experimentaram forte crescimento, proporcionado pelo ambiente inflacionário. Particularmente na década de 80, assistiram a inúmeros planos econômicos, mudanças sucessivas nas taxas de câmbio, na moeda, nos mecanismos de correção de inflação e

salários e em vários outros aspectos da economia. Foram obrigadas a conviver com altas taxas de inflação e índices oscilantes de crescimento e estagflação.

Esses tempos difíceis, da mesma maneira que as fortaleceram, geraram também instituições acostumadas a ambientes turbulentos, pois foi neste contexto que alcançaram seus maiores índices de desenvolvimento, atingindo a maturidade. O ambiente inflacionário criou distorções que, aos poucos, vêm sendo corrigidas. O foco no âmbito financeiro talvez seja a maior delas. As empresas deste setor representavam enorme gerador de caixa, desde que conduzidas por conhecedores dos mercados financeiros.

Por outro lado, a turbulência ambiental funcionava como barreira de entrada para os concorrentes internacionais, que não tinham *expertise* para lidar em situações como a brasileira. A ausência de concorrência internacional, associada à facilidade de obter lucros advindos dos resultados financeiros, não operacionais, teria, segundo alguns, impedido maior evolução do setor, se comparado com seus competidores internacionais, deixando áreas como logística, marketing e informática em estágio bastante atrasado.

Com a implementação do Plano Real em julho de 1994, o setor de varejo no Brasil como um todo experimentou grande crescimento de vendas, impulsionado, em um primeiro momento, pelo aumento do poder de compra das camadas mais pobres da população. Esta parcela da população, que deixou de ter mensalmente e até diariamente seus salários corroídos pela inflação, passou a consumir avidamente o que lhe faltava, gerando assim uma perspectiva muito favorável para as empresas. Várias compras, fusões e expansões do número de lojas foram planejadas, como a Lojas Americanas, que estimava alcançar 200 lojas no ano 2000.

Segundo Kayath (1996), quatro são os fatores principais que fornecem uma base para a compreensão da transformação a que vem sendo exposto o setor varejista neste processo de estabilização da economia brasileira. São eles:

- Mudança dos hábitos de consumo da população devido ao novo ambiente - O fim da inflação trouxe importantes mudanças nos hábitos de consumo, destacando-se, entre outros, o aumento da frequência da população às lojas, o uso mais intensivo do crédito e o aumento da exigência dos consumidores. O aumento da frequência da população às lojas decorreu de a necessidade da compra não ser mais imediata e a estabilidade dos preços permitir a possibilidade de planejamento do pagamento, tornando a compra de estocagem uma prática do passado. Por outro lado, os preços razoavelmente estáveis permitiram ao consumidor maior comparabilidade e escolha no ato da compra, acirrando a competição e revelando as ineficiências operacionais das empresas, até então encobertas pela inflação;
- Utilização intensiva de tecnologia da informação nos sistemas de logística e distribuição - A nova dinâmica de mercado, gerada pelas mudanças no comportamento do consumidor, somada à inserção de novos *players* no mercado, acirrou a concorrência no varejo, gerando a necessidade de melhoria de todo o sistema de logística e distribuição e de investimentos em automação de loja, como a utilização de tecnologias como o código de barras e o EDI (*Electronic Data Interchange* - troca eletrônica de dados, faturas e informações entre varejistas e indústria);
- Necessidade de eficiência operacional e foco na qualidade do serviço prestado - O novo ambiente competitivo exigiria foco na operação do negócio. Questões como posicionamento de mercado, estratégia de vendas, serviços diferenciados nas lojas, *mix* mercadológico, operação da loja, controle de despesas e um relacionamento mais harmônico com fornecedores para a obtenção de vantagens competitivas em relação à concorrência deveriam constar no topo das prioridades dos varejistas. A diferenciação através de serviços, embora fosse uma visão relativamente nova no Brasil, também permitiria à empresa obter diferenciais competitivos;
- Importância do crédito direto ao consumidor (CDC) como instrumento competitivo -

Com a estabilização da moeda, o crédito direto ao consumidor voltou a assumir importante papel de alavancador de vendas. O CDC não só impulsionou as vendas de bens duráveis e eletroeletrônicos, mas também as vendas de supermercados através de campanhas agressivas de cheques pré-datados.⁴

As mudanças ambientais levaram as instituições varejistas a passarem por um processo de ajuste. A parcela do comércio varejista representada pelas Lojas de Departamento Tradicionais e pelas Lojas de Departamento de Descontos reduziu-se, se comparada a anos anteriores, ou a outros ramos do varejo de crescimento mais dinâmico.

Apresentam-se a seguir alguns dados comparativos das quatro empresas estudadas, na década de 90 (Tabela IV.1). Os números mostram que apesar da evolução positiva no volume financeiro das vendas e do aumento de índices de produtividade (como o de vendas por funcionário, em que a Lojas Americanas e o Mappin mais de que triplicaram em apenas cinco anos), nos últimos dois anos os lucros minguaram ou desapareceram. Em 1996, todas as empresas apresentaram prejuízos.

TABELA IV.1
EVOLUÇÃO DAS LOJAS DE DEPARTAMENTO/ DESCONTO NA DÉCADA DE
90

⁴Segundo Kayath, "...Hoje cerca de 75% das vendas de bens duráveis nas principais cadeias de lojas no Brasil é feita a prazo, enquanto que mais de 90% de supermercados em São Paulo já oferece algum tipo de crédito, principalmente cheques pré-datados com prazo variando de 30 a 90 dias..."(1996, p.2).

	VENDAS (US\$ milhões)	CRESC. VENDAS (US\$ milhões)	LUCRO LÍQUIDO	NÚMERO DE EMPREGA- DOS	VENDAS POR EMPREGADO (US\$ mil)
1991					
Lojas Americanas	668,9	-19,7	5,9	13906	48,8
Mesbla	510,4	-15,5	-10,0	13375	38,7
Mappin	321,5	1,7	0,1	6982	46,5
Lojas Brasileiras	137,2	-17,9	1,3	Não Informado	Não Informado
1992					
Lojas Americanas	725,6	7,0	10,4	14098	51,8
Mesbla	489,9	-4,0	-63,3	10304	41,4
Mappin	346,5	7,78	-16,8	Não Informado	Não Informado
Lojas Brasileiras	173,6	17,4	0,9	5980	29,0
1993					
Lojas Americanas	1031,3	31,9	35,2	14547	72,0
Mesbla	557,7	19,9	-8,4	9404	56,6
Mappin	475,8	34,0	5,4	6055	76,9
Lojas Brasileiras	174,7	14,0	2,3	5997	29,2
1994					
Lojas Americanas	2124,5	43,4	42,4	15558	141,1
Mesbla	934,8	-9,4	-51,4	7104	113,3
Mappin	828,3	24,6	2,9	6633	130,6
Lojas Brasileiras	369,1	42,1	9,7	6016	61,5
1995					
Lojas Americanas	2371,7	9,2	46,0	16037	150,1
Mesbla	735,6	-22,7	Não Informado	4243	130,0
Mappin	1058,6	18,2	-20,0	6727	158,5
Lojas Brasileiras	406,9	-4,3	2,4	Não Informado	Não Informado
1996					
Lojas Americanas	2314,1	-4,5	-23,2	15240	148,0
Mesbla	Não Informado	Não Informado	Não Informado	Não Informado	Não Informado
Mappin	914,4	-15,4	-19,6	5051	155,3
Lojas Brasileiras	364,3	-12,3	-15,7	Não Informado	Não Informado

4.2 - LOJAS DE DEPARTAMENTO TRADICIONAIS

Fonte: Maiores e Menores 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997

4.2.1 - Mesbla

A Mesbla, que se localizava inicialmente na Rua da Assembléia, no centro do Rio de Janeiro, surgiu em 1912, como filial da empresa francesa Établissements Mestre et Blatgé, operando inicialmente na venda por atacado de produtos como automóveis, acessórios, ferramentas e outros.⁵

Luiz La Saigne foi enviado pela matriz quatro anos depois para assumir a gestão da Mesbla, que dispunha então de apenas seis empregados. A matriz da empresa foi transferida para a Rua do Passeio.

Em 1924, o capital da empresa foi nacionalizado, com o apoio financeiro de bancos e acionistas, e a empresa passou então a se chamar Sociedade Anônima Brasileira Mestre et Blatgé. Conforme descreve Romero (1994), La Saigne “aproveitando-se de uma grande baixa do franco, conseguiu tornar-se independente de Paris, uma vez que antecipou o pagamento das responsabilidades assumidas pela sociedade brasileira a favor da antiga matriz” (p.60). O crescimento continuou e, em 1926, a companhia já contava com o primeiro escritório de vendas fora do Rio de Janeiro, instalado em Porto Alegre, e o número de empregados alcançava quase 300 pessoas.

Neste mesmo ano a Mesbla ingressou nos ramos de ferragens, armas, munições e cutelaria, e em 1936, foi inaugurado o prédio que abriga até hoje a sede da empresa, situado na Rua do Passeio, na Lapa, no Rio de Janeiro. Este prédio se tornaria um ponto importante na paisagem do centro do Rio de Janeiro.⁶

O nome Mesbla surgiu da junção das primeiras sílabas de Mestre e Blatgé e foi formalizado em 10 de abril de 1939 transformando-se em Mesbla S.A., quando a empresa já estava presente em grandes centros comerciais como São Paulo, Belo Horizonte, Porto

⁵O histórico inicial da empresa foi obtido de ROMERO, E.I.C. *Estratégia e estrutura - uma aplicação do modelo de Chandler à realidade brasileira: estudo de caso em uma empresa varejista brasileira*. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1994. Tese de mestrado; Carvalho et alii, *Lojas de departamento no Brasil*. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1994. Monografia não publicada; Braga et alii, *Mesbla Lojas de Departamentos*. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1997. Monografia não publicada.

Alegre e Niterói.

Seguindo, em parte, o modelo internacional estabelecido pela Sears, La Saigne implantou um catálogo para apresentar os produtos vendidos, nos quais se incluíam embarcações e aviões, mercados esses considerados bastante promissores. Nos anos seguintes, a empresa continuou sua expansão, com a abertura de novas filiais e, em 1945, inaugurou seu próprio banco, com seções de cobrança, caução e depósitos. As compras passaram a ser centralizadas no Rio de Janeiro, para pesquisar e fornecer às demais filiais informações sobre produtos e preços, e em São Paulo, devido à proximidade com as indústrias.

Com a política vigente de substituição das importações e o apoio governamental à indústria, La Saigne passou a acreditar que o atacado não teria um período muito longo de vida. Em 1952, a empresa modificou seu posicionamento, voltando-se para o varejo, operando dentro do formato de loja de departamentos tradicional. Foi então inaugurado o primeiro magazine Mesbla, com 44 departamentos, voltados para o consumo pessoal e doméstico.

Na década de 60, a Mesbla experimentou mudanças no seu cargo máximo, tendo três presidentes. Em 1961, após quase meio século de gestão, morreu Luiz La Saigne. Assumiu seu posto o então vice-presidente Silvano dos Santos, que entrou na empresa em 1919 como vendedor e passou por várias posições. A gestão de Silvano dos Santos deu continuidade ao pensamento de La Saigne, de quem era fiel colaborador, mas foi curta, durando até 1968, quando ele faleceu. Apesar do pouco tempo, a política de expansão dos magazines e da diversificação dos produtos foi mantida. O substituto de Silvano dos Santos foi Henrique De Botton, então vice-presidente, anteriormente diretor comercial e genro de La Saigne, marcando o início do comando dos De Botton na Mesbla.

Com De Botton no comando da empresa, o atacado foi desativado em 1972 e o foco passou a ser totalmente direcionado para o varejo. De acordo com Romero (1994) “cheio de entusiasmo, o mais novo Presidente pôs suas teorias em prática. A primeira medida e

⁶ Mesbla vai à lona. *O Globo* 03.08.95, p. 36.

quijá a mais significativa foi a descontinuação dos negócios de atacado que, em 1968, representavam 52% do faturamento da Mesbla” (p.73).

Mas a fase de transição foi lenta, pois a cultura atacadista ainda imperava na organização. O processo de aproveitamento das instalações já existentes também foi complicado, funcionando apenas parcialmente, uma vez que várias delas estavam localizadas em áreas pouco nobres, em lugares pouco favoráveis ao comércio varejista. Assim, vários pontos tiveram que ser vendidos, outros adquiridos e escritórios tiveram que ser convertidos em lojas.

Henrique de Botton promoveu um *turnaround* na empresa, investindo nas novas tendências do segmento de varejo e buscando na diversificação, utilizando-se de seus conhecimentos adquiridos em viagens a outros países, como França e Estados Unidos.

Década de 70

Na década de 70, a empresa passou por uma reestruturação, com vistas a dar maior autonomia às três divisões em que se organizou: magazines, automóveis e máquinas e equipamentos. A reestruturação administrativa fazia-se necessária pela excessiva burocratização da empresa, cujos procedimentos administrativos haviam-se tornado excessivos e lentos, os controles gerenciais ineficazes e a tomada de decisões vagarosa. A nova estrutura visava proporcionar identidade própria a cada unidade, embora tendo serviços comuns nas regionais subordinadas à Direção Geral. Nesse período André La Saigne de Botton, filho de Henrique de Botton, assumiu a Direção Comercial, ficando responsável por toda a orientação comercial da empresa nas três divisões.

Na gestão de André De Botton na Diretoria Comercial e, subseqüentemente, com sua ascensão ao posto de Vice-Presidente e Diretor-Geral, a empresa implementou as

seguintes ações estratégicas na década de 70:

- abertura de lojas-âncoras em *shopping centers*, tentando fortalecer sua imagem não só perante seu consumidor mas também em relação ao público que começava a freqüentar esses lugares, aproveitando-se para penetrar em um novo modelo de estrutura comercial até então desconhecido no país;
- crescimento da participação do chamado “ramo mole” (roupas, calçados e outros);
- consolidação e aprimoramento do sistema de compras centralizadas;
- passagem “do velho conceito de magazines para lojas de departamentos” (Romero, 1994, p.82), tendo como missão fornecer tudo aquilo de que o consumidor precisasse na área de não alimentos;
- expansão e diversificação;
- criação de um setor de planejamento e pesquisa, para assessorar a Diretoria na formulação de estratégias de mercado para que a empresa atingisse suas metas nas divisões em que ela atuava.

No ano de 1979, contudo, a Mesbla teve "a maior queda de vendas do setor" (Romero, 1994, p. 84). Tornavam-se necessárias novas medidas, que incluíam:

- centralização de compras no Rio de Janeiro;
- delimitação do público-alvo, definido como pertencente à classe média, cobrindo as classes de A- a C+;
- criação de uma financeira para gerenciar o cartão de crédito Mesbla;

- abertura de uma distribuidora de títulos e valores mobiliários.

Década de 80

O crescimento da empresa foi surpreendido, na década de 80, por forte crise recessiva, cujo reflexo imediato foi a queda do faturamento real. Entretanto, a política expansionista não foi abandonada: o cenário traçado era de que a economia iria recuperar-se e que, quando isso acontecesse, a Mesbla então já estaria à frente de seus concorrentes.

Não só os negócios de lojas de departamento cresciam mas também o grupo como um todo. Em meados de 80, as áreas de atuação da empresa englobavam, além das lojas de departamentos, náutica, veículos, lojas de móveis, instituições financeiras, comércio internacional. A estratégia traçada pela direção era de atuar em segmentos nos quais existissem vantagens competitivas para a empresa. Essa velocidade de crescimento deixou o grupo excessivamente centralizado, prejudicando assim a agilidade na tomada de decisões. Decidindo dinamizar seus processos e sua estrutura, a Mesbla partiu para nova reorganização empresarial, buscando uma descentralização que propiciasse rapidez à administração, permitindo-lhe responder às oscilações do mercado em espaço de tempo mais curto e aceitável. A *holding* Mesbla assumiu um papel estratégico traçando diretrizes e estabelecendo normas para o resto do grupo, ficando assim com um papel normativo e regulador.

Entre 1983 e 1985, a empresa realizou as seguintes ações estratégicas:

- Desativação do negócio de máquinas e equipamentos, fixando-se no atendimento ao consumidor final;

- Início de operações da Financiadora Mesbla;
- Descontinuação da venda de eletrodomésticos da linha branca, nas lojas de departamentos, considerada, na visão da empresa, um segmento no qual as pessoas levavam em conta fundamentalmente os preços e em que a empresa não desfrutava de vantagem competitiva;
- Deslocamento da venda de móveis, das lojas para depósitos, liberando uma área útil de 25% do espaço das lojas;
- Ênfase no ramo de vestuário - principalmente os itens de moda - que passou a responder por 50% do faturamento total das lojas;
- Busca de novo posicionamento, redefinindo o público-alvo das lojas de departamentos de forma mais estrita, como famílias de classe B, especificamente mulheres de classe média, casadas e com dois filhos;
- Desenvolvimento de marcas próprias para criar uma identidade especial com esse público e os outros que “orbitavam” em torno deste. Assim, desenvolveu-se, por exemplo, a marca Mr. & Mrs. Baby para atender as mães que desejavam comprar roupas para seus bebês; a marca Bazooka para o público infantil e juvenil, que geralmente acompanhava a mãe no ato da compra; a marca Alternativa para os jovens; e a marca Tucano para o segmento ligado à moda contemporânea;
- Criação de várias cadeias de Lojas Especializadas, para enfrentar a concorrência nesse segmento: cadeia Maxx (*discounter* de roupas); Next (moda jovem); Móveis Mesbla (*discounter* de móveis); Ponta em Conta (lojas de saldos), Folia & Cia (moda para crianças), além da Mesbla Náutica e Mesbla Veículos.

Apesar de enfrentar algumas dificuldades nos primeiros anos da década, até 1983, a nova estratégia da Mesbla foi bem sucedida nos anos que se seguiram. Durante os anos de 1980 a 1987 (excluindo-se 1985) a Mesbla foi apontada como a maior empresa varejista do

Brasil e em 1986 foi considerada pela publicação *Maiores e Melhores*, de *Exame*, como a melhor empresa do país, comparada às 500 maiores. A empresa atravessara a década de 80 com bastante sucesso, pelo menos até 1989, quando os primeiros problemas seriam precursores das dificuldades a serem enfrentadas na década seguinte.

Década de 90

A Mesbla começou a enfrentar uma situação desfavorável a partir do início da década de 90 quando teve um prejuízo de 23 milhões de dólares. As tabelas IV.2, IV.3 e IV.4 a seguir, mostram como, a partir de 1988, as contas da Mesbla foram deteriorando-se: o ativo circulante caiu de US\$ 379.514 mil em 1989 para US\$ 233.948 mil em 1992 e o ativo permanente aumentou de US\$ 131.372 mil em 1988 para US\$ 363.579 em 1992, o que indica alta imobilização de recursos, os quais seriam vitais nos próximos anos. A queda de faturamento de US\$ 958.600 mil em 1989 para US\$ 534.300 mil em 1992, um percentual de 44,26%, fez com que os índices de produtividade se tornassem preocupantes, como, por exemplo, o de faturamento por metro quadrado, que caiu 45,30% em apenas quatro anos.

Conforme pode ser verificado em reportagens da época, a má administração e gestão dos estoques configuraram-se como fatores fundamentais para a deterioração das contas da empresa. Em reportagem da *Gazeta Mercantil*, esse problema já era visualizado:

“Estimar o tamanho de seu estoque nunca foi o forte da Mesbla. Muitos analistas atribuem a essa falha o *embróglio* financeiro em que se meteu a Mesbla nos últimos anos. Em dezembro de 1989, um erro para dimensionar o estoque ideal para entrar o ano de 1990 foi um ingrediente de peso para multiplicar seu endividamento nos anos seguintes. Naquele ano, o controle de estoque da Mesbla era todo feito manualmente e levava cerca de vinte dias para ser atualizado. A consequência foi um verdadeiro desastre financeiro. A Mesbla entrou o ano de 1990 com um estoque superestimado até mesmo para os bons momentos

da economia, o que definitivamente não era o caso. O plano econômico do governo Collor deflagrou uma recessão que transformou o superestoque da Mesbla num pesado e caro fardo para a empresa carregar”.⁷

⁷ *Gazeta Mercantil*, 03.08.1995, p. C-1.

TABELA IV.2

NÚMEROS FINANCEIROS DA MESBLA

US\$ MIL - Consolidado	88	89	90	91	92
ATIVO CIRCULANTE	332.378	379.514	263.160	230.969	233.948
ESTOQUES	89.399	117.510	67.459	102.946	62.348
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	2.974	1.484	6.690	8.692	3.034
PERMANENTE	131.372	205.217	318.193	349.146	363.579
ATIVO TOTAL	462.000	586.200	588.042	588.807	600.561
PASSIVO CIRCULANTE	279.664	361.801	272.593	202.012	252.320
FINANCIAMENTOS C. PRAZO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	54.523	60.765	78.069	51.867	89.957
FINANCIAMENTO DE L. PRAZO	6	5.329	12.109	4.238	9.158
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	178.900	214.200	302.767	377.162	337.827
FAT. LIQ. ACUMULADO	960.082	1.571.412	1.060.065	834.186	836.756
C. P. V.	734.131	998.050	730.172	511.932	577.796
LUCRO LÍQUIDO	20.000	39.700	-23.205	5.922	-104.295
RENTABILIDADE DO PATRIMÔNIO	14.0%	21.0%	-16.4%	2.1%	-24.9%

Fonte: Relatórios Anuais e Balanço Patrimoniais

TABELA IV.3

VARIAÇÕES ANUAIS DOS NÚMEROS FINANCEIROS DA MESBLA

US\$ MIL - Consolidado	88/89	89/90	90/91	91/92
ATIVO CIRCULANTE	14,18%	-30,66%	-12,23%	1,29%
ESTOQUES	31,44%	-42,52%	52,40%	-39,44%
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	-50,10%	350,80%	29,93%	-65,09%
ATIVO PERMANENTE	56,21%	55,05%	9,73%	4,13%
ATIVO TOTAL	26,88%	0,31%	0,13%	2,01%
PASSIVO CIRCULANTE	29,37%	-24,66%	-25,89%	24,90%
FINANCIAMENTOS C. PRAZO	11,28%	28,48%	-33,56%	73,44%
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	878,27%	60,95%	-62,30%	153,65%
FINANCIAMENTO DE L. PRAZO	88.716,67%	131,13%	-65,00%	116,09%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	19,73%	41,35%	24,57%	-10,43%
FAT. LIQ. ACUMULADO	74,59%	-32,45%	-21,31%	0,31%
C. P. V.	35,95%	-26,84%	-29,89%	12,87%
LUCRO LÍQUIDO	98,50%	-158,45%	ND	-1761,14%
RENTABILIDADE DO PTRIMÔNIO	14,0%	21,0%	-16,4%	2,1%

Fonte: Relatórios Anuais e Balanços Patrimoniais

TABELA IV.4

FATURAMENTO POR METRO QUADRADO NO PERÍODO 89/92

Ano	Faturamento (US\$1000)	Área em m2	US\$ 1000/m2
89	958.600	167.000	5.74
90	837.500	162.575	5.15
91	655.300	169.000	3.88
92	534.300	170.400	3.14

Fonte: Relatórios Anuais e revista *Exame*

Entre 1991 e 1992, a Mesbla foi forçada a fechar três redes de Lojas Especializadas: Next, Folia & Cia e Maxx. Em 1992, encerrou também as atividades de sua *house agency*, a Pro Varejo, que foi substituída pela Young & Rubicam.

Após esse período de turbulência os maus resultados permaneceram, com prejuízos em 1993 e 1994 (US\$ 8,4 milhões e US\$ 51,4 milhões respectivamente). Embora as vendas em 1994 houvessem crescido 67,6%, a Mesbla foi a empresa menos rentável entre as 500 analisadas por *Maiores e Melhores de Exame* 1994, apresentando um índice de rentabilidade negativa (lucro líquido sobre patrimônio líquido) de 331,7%, o que significa que o prejuízo foi o triplo do patrimônio, os acionistas investiram e perderam. Na mesma edição, ela foi a terceira empresa mais endividada, com um percentual de 135,3%, isto é, para cada US\$ 1,00 próprio investido, houve US\$ 1,35 de capital de terceiros.

No entanto, o relatório anual de 1993 mantinha um tom bastante otimista, ao se dirigir aos acionistas: "Nossos esforços para alcançar o nível de rentabilidade e retorno que julgamos ter a obrigação de oferecer aos nossos acionistas ainda não se traduziram integralmente nos resultados financeiros obtidos. Fechamos o ano com um resultado negativo (...), representando mesmo assim um progresso em relação ao ano anterior". E atribuía tal resultado "essencialmente às despesas financeiras relacionadas a perdas de exercícios anteriores, despesas estas especialmente elevadas em função das taxas de juros de 93. Sem esse componente de despesas, o resultado líquido seria positivo" (p.2).

No mesmo relatório, a empresa reafirmava seu compromisso com o segmento de lojas de departamentos: "O negócio de lojas de departamentos, caracterizado como comércio de mercadorias diferenciadas, em boa parte de marcas próprias e com forte componente de moda, continua sendo nossa opção." E justificava: "É um negócio muito menos vulnerável à provável entrada de concorrentes do exterior, já que estes se concentrarão no segmento de lojas de desconto, onde a venda de mercadorias padronizadas só permite diferenciação por preço". Baseava, ainda, seu otimismo na recuperação do segmento em outros países: "No exterior, após um período de consolidação e fusões, as lojas de departamentos voltaram a ser respeitadas como

segmento rentável e de grande potencial de crescimento. No Brasil, com nossa escala, abrangência territorial e aceitação pelo consumidor, temos oportunidades significativas de consolidar nossa posição de dominância no segmento" (p.7).

Para enfrentar as dificuldades que se apresentavam, a empresa adotou as seguintes medidas:

- Informatização e automação das lojas, chegando-se a implantar o código de barras em 60% dos itens comercializados;
- Melhoria da gestão de estoques, "viabilizando a administração diária dos 15.000 itens comercializados, reduzindo-se a defasagem de 15 dias, em 92, para apenas 1 dia." (Relatório Anual, 1993, p. 7);
- Contratação da empresa de consultoria Booz-Allen & Hamilton, "para apoiá-la na revisão do foco, formato, mix de mercadoria, sistemas operacionais e estruturas organizacionais." (Relatório Anual, 1993, p. 7);
- redução do tamanho da diretoria, de 10 para 6 membros;
- Troca da agência de publicidade, de *in-house agency* para agência externa;

Em janeiro de 1994 a executiva Cláudia Quaresma, que atuava no grupo há dezessete anos, assumiu o comando da companhia, respondendo diretamente ao empresário André de Botton, que assumira a presidência, com a morte de seu pai Henrique de Botton, em 1993, dividindo o controle da empresa com os outros irmãos. Na sua administração, as seguintes ações estratégicas foram planejadas ou implementadas⁸:

⁸MAGALHÃES, Heloísa. A executiva que 'enxugou' e ainda reestrutura a Mesbla. *Gazeta Mercantil*, Caderno memo, 12.06.95, p. 1.

- Descontinuação da venda de eletroeletrônicos;
- Concentração nos ramos *soft* (vestuário, cama, mesa e banho), passando a enfatizar *griffes* e marcas, procurando estabelecer um diferencial frente à concorrência; *upgrading* do *mix* de produtos;
- Redução de linhas onde a empresa tinha baixa participação no mercado, como, por exemplo, artigos para *camping*, brinquedos e bicicletas, e extinção de outras, tais como pregadores de roupa;
- Foco no *target* constituído por mulheres de classe B, de 25 a 45 anos, com filhos, atendendo a recomendação da empresa de consultoria Booz-Allen & Hamilton, que considerou estar a Mesbla sem foco específico;
- Aumento da parcela de produtos importados no *mix* total de produtos da empresa;
- Mudança na estratégia publicitária, reduzindo-se os encartes promocionais e aumentando-se as campanhas em televisão e revistas, para desenvolvimento das marcas próprias; além disso, patrocínio de desfiles de moda;
- Reformulação do *layout* das lojas, criando um ambiente de varejo mais atraente para o consumidor;
- Redução das filas nos caixas, pelo uso extensivo de códigos de barra nas mercadorias;
- Aceitação de outros cartões de crédito, além do cartão Mesbla e facilitação do uso de cartões de crédito nas lojas.

Entre as medidas administrativas anunciadas ou implementadas, salientaram-se, por sua vez, as seguintes:

- Redução do número de empregados: as lojas de departamento, que em 1989 contavam com 12.500 empregados, reduziram esse número para 8.500 no início de 1994, 7.400 em dezembro de 1994 e, em meados de 1995, ele estava em torno de 6.500;
- Maiores investimentos em informatização e automação da empresa: enquanto de 1990 a 1993 já haviam sido investidos US\$ 32 milhões em informática, esse investimento foi acrescido de US\$ 15 milhões em 1994;⁹
- Maior autonomia aos gerentes de loja;
- Redução ao mínimo dos estoques, contando para isso com a parceria dos fornecedores;
- Compras centralizadas, baseadas em três centros de distribuição;
- Simplificação e desburocratização administrativa.

Mesmo após essas tentativas de mudança, a imagem negativa da empresa não se alterou. O quadro de dívidas do Grupo Mesbla S.A., por volta de US\$ 330 milhões, sendo US\$ 160 milhões de montantes recebíveis de operações de crédito, levou a um desgaste da administração, como foi possível verificar em reportagens da época, "...o saneamento da companhia...depende, segundo os especialistas, de um aporte de capital. Só que o dinheiro não estará disponível para o atual comando...O mercado não acredita na atual diretoria. E enquanto o dono, André de Botton, continuar no comando, os investidores ficarão reticentes..."¹⁰

⁹ LUQUET, Mara. A administração dos estoques. *Gazeta Mercantil*, 03.08.95, p. C-2.

¹⁰ MORETZ-SOHN, Cláudia e OLIVEIRA, Flávia. Mesbla busca uma saída para sua pior crise. *O Globo* 01.08.95, p. 26.

A Situação após 1995

Os rumores de que a empresa se encaminhava para um processo de concordata se avolumavam, chegando suas ações a se desvalorizarem 76% no decorrer do primeiro semestre de 1995.¹¹

A saída para a crise foi o pedido de concordata no dia 02 de agosto de 1995. Mas algumas empresas do grupo como a Mesbla Automóveis, a Mesbla Financiadora e a Mesbla Seguradora, apesar de apresentarem dívidas e passivos elevados, não estavam envolvidas no pedido e nem tampouco a Mesbla Holding S.A.

Nessa época, o patrimônio líquido ainda era positivo. O aumento das taxas de juros trouxe problemas, os quais já eram previstos, conforme indicado pela Vice-presidente executiva da empresa: “...O custo alto do nosso serviço da dívida é um dos principais motivos para o pedido da concordata. Imaginávamos que as taxas de juros reais ficariam em torno de 24%, mas estão num patamar anual de 60%. Além da escassez da liquidez, a queda média nas vendas de 10% no primeiro trimestre e de 15% apenas em junho contribuiu para agravar o quadro.”¹²

A tabela IV.5, a seguir, especifica a dívida do grupo por empresa, com forte concentração da dívida na Mesbla Lojas de Departamentos (50% do montante total). Já a tabela IV.6 mostra que a dívida da Mesbla estava fortemente concentrada nos fornecedores, fruto de mercadorias não pagas, estando o restante agrupado em três bancos, Unibanco, BCN e Safra.

TABELA IV.5

DÍVIDAS DO GRUPO MESBLA

¹¹ As dificuldades enfrentadas pela Mesbla. *Jornal do Comercio*, 28.07.95, p.1; REBOUÇAS, Lucia. As debêntures da Mesbla, *Gazeta Mercantil*, 04.08.95, p. C-2.

¹² A Mesbla pede concordata. *Gazeta Mercantil*, 03.08.95, p. C-1.

EMPRESA	VALOR (em R\$ milhões)
Mesbla S/A	94,405
Mesbla Lojas de Departamentos	125,093
Brasfabril S/A	1,150
Mesbla Móveis	11,673
Presta	26,452
TOTAL	250,775

Fonte: *Jornal do Brasil* (04.08.95, p. 14)

TABELA IV.6

MAIORES CREDORES DA MESBLA

CREDOR	TOTAL A RECEBER (em R\$ milhões)
Unibanco	17,185
Safra	4,987
BCN	15,044
Nacional	0,375
Fornecedores	78,361
Fornecedores em consignação	4,669
Prestadores de serviços	4,471
TOTAL	125,093

Fonte: *Jornal do Brasil* (04.08.95, p. 14.)

Vários foram os motivos levantados pela imprensa para justificar os problemas enfrentados pela Mesbla:

- A origem dos problemas da empresa estaria na administração familiar, na indefinição do negócio-base e até na falta de planejamento estratégico nos processos de expansão.¹³
- A empresa teria estimado erroneamente, em várias ocasiões, o ambiente econômico, investindo em estoques na expectativa de um crescimento de vendas que lhe permitiria ganhar com a inflação; ao não se concretizar tal crescimento, teria ficado com estoques de produtos encalhados, incorrendo em altos custos financeiros e sendo levada a promover liquidações para reduzir o problema. Segundo a *Gazeta Mercantil*, "em dezembro de 1989, um erro para dimensionar o estoque ideal para entrar no ano de 1990 foi um ingrediente de peso para multiplicar seu endividamento nos anos seguintes".¹⁴
- A ausência de um sistema eficaz de controle de estoques teria impedido à empresa gerenciar de forma mais rápida o impacto sobre os estoques de alterações na demanda. De fato, a posição de estoques da empresa era conhecida dos compradores com atrasos de até 20 dias, fazendo com que as decisões de compra de mercadorias se baseassem em *feeling*, e não em dados reais.¹⁵ No entanto, em 1994, o problema já havia sido, ainda que tardiamente, sanado, tendo os executivos acesso em 24 horas a informações sobre vendas, estoques etc.¹⁶
- A situação teria sido agravada pela crise no mercado de automóveis, com a entrada de produtos importados, reduzindo a rentabilidade em um ramo onde a

¹³ *ibidem*.

¹⁴ *ibidem*, p. C-1.

¹⁵ As dificuldades..., Op. cit.

¹⁶ Luquet, M. Op.cit., p. C-1.

empresa tradicionalmente obtivera bons lucros.

- Teriam ocorrido erros na tentativa de segmentar a clientela, através do oferecimento de marcas próprias, sem que as mesmas houvessem sido devidamente desenvolvidas.¹⁷
- A empresa persistira na falta de foco, ao não deixar claro ao público a quem se dirigia e com que produtos.¹⁸
- O problema seria de má gestão, agravada pelo acúmulo de dívidas, com juros bancários reais de 4% ao mês;¹⁹ a empresa não tinha capital de giro e fazia a maior parte de suas vendas financiadas; seu endividamento era incompatível com a política do governo de juros altos;²⁰
- Parte do movimento geral de decadência das lojas de departamento, que tenderiam a reduzir cada vez mais sua participação no bolo do varejo;²¹
- A empresa teria tentado imitar uma grande cadeia varejista norte-americana, mas não levou em conta as diferenças entre Brasil e Estados Unidos.²²

Por ocasião da concordata, corriam boatos de que os proprietários da empresa haviam recusado uma oferta de compra feita pelo grupo Multiplan, considerando o preço inadequado. Aparentemente, em uma tentativa final de salvar a empresa, o empresário André de Botton buscara, nos dias anteriores à concordata, sócios no Brasil e no exterior,

¹⁷ MAGALHÃES, Luciana. Grupo tentou associação com capital estrangeiro. *Gazeta Mercantil*, 03.08.95, p. C-1.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ MORETZ-SOHN, C. e OLIVEIRA, F. Op. cit.

²⁰ Má gestão leva Mesbla à concordata. *Jornal do Brasil*, 03.08.95, p. 13.

²¹ MAGALHÃES, L. Grupo tentou... Op. cit.

²² MAGALHÃES, Luciana. Decisão não surpreende concorrentes da Mesbla. *Gazeta Mercantil*, 03.08.1995, p. C5.

mas, segundo o *Jornal do Brasil*, "nenhum grupo aceitou entrar com dinheiro se a família permanecesse na direção".²³

Em setembro de 1995, a empresa passou a ser comandada pelos executivos João de Sá e Leonardo Brunet Mendes de Moraes, que iniciaram um processo de reestruturação organizacional e enxugamento de pessoal reduzindo o número de funcionários. O corte afetou inclusive os escalões mais altos: das trinta e duas diretorias, restaram somente seis. De um total de 54 diretores e 57 superintendentes, restaram dois diretores executivos e três diretores funcionais.²⁴

Em junho de 1996, a Mesbla quase foi adquirida pelo grupo Mariani, através do seu braço financeiro, o Banco da Bahia Investimentos S.A., com direito a opção preferencial de compra e longas rodadas de negociações. A essa altura, o passivo total do grupo alcançava quase US\$ 800 milhões, comparativamente com o valor por ocasião da concordata, de US\$ 500 milhões. No entanto, a compra acabou não ocorrendo. Em reportagem no jornal *O Globo*, as dúvidas ficavam claras quanto à viabilidade do empreendimento: os "analistas de investimentos, contudo, não têm tanta certeza quanto a este bom negócio...se exercerem a opção de compra, os Mariani ficam com a grande parte de negócios que eram controlados pela Mesbla S.A., mas quem ainda deterá o controle da *holding* (que tem ações em mercado) será a atual administração, vista por alguns como um dos entraves para a recuperação da Mesbla".²⁵

O grupo Mariani desistiu da compra e as perspectivas eram de falência da empresa. A direção foi então entregue ao Banco Pactual, que contratou o executivo José Paulo Amaral, em outubro de 1996, com a missão de salvar a empresa. Amaral já estivera à frente da Mesbla em seus melhores dias. Começara a carreira na companhia em 1971, como *trainee*, e saíra em 1986, quando a empresa faturava perto de US\$ 1 bilhão, para dirigir a Lojas Americanas. Amaral foi chamado a assumir a Mesbla quando os analistas do

²³ À procura de um sócio. *Jornal do Brasil*, 03.08.95, p. 13.

²⁴ A Mesbla respira. *Jornal do Brasil*, 29.03.96, p. 13.

²⁵ Mariani deve comprar a Mesbla. *Gazeta Mercantil*, 13.06.96, p. C-3.

setor já não acreditavam em sua recuperação. Em um período de dez meses, o executivo convenceu os credores a transformarem em ações a dívida de R\$ 550 milhões, obtendo um índice de conversão de mais de 95%, modificando assim a composição acionária e afastando a família De Botton. O novo total de capital, de R\$ 874 milhões, ficou distribuído entre quatro mil credores e apenas R\$ 22 milhões não foram convertidos em capital. A dívida tributária de R\$ 350 milhões com Estados e União foi renegociada.

A Mesbla, que se encontrava praticamente sem mercadorias, recompôs seus estoques. Novas estratégias foram delineadas como a montagem de departamentos de *delicatessen* em três lojas e papelarias em todas as outras. O departamento de cosméticos foi recuperado, assim como revitalizadas as marcas próprias como Bazooka, Mr. & Mrs. Baby e Alternativa. Além disso, a empresa reposicionou-se, veiculando campanhas para enfatizar os preços baixos das mercadorias, o que foi possível graças à renegociação com fornecedores e à importação de produtos baratos de países asiáticos. Substanciais cortes de custos foram realizados, obtendo-se uma economia de até 40%.²⁶

A recuperação da Mesbla parecia, em 1997, estar obtendo o apoio da clientela, com as vendas alcançando um patamar de R\$ 60 milhões por mês. O relançamento do cartão Mesbla e a retomada da venda de eletroeletrônicos foram indicados como os passos seguintes.²⁷

Assim sendo, foi possível o fechamento de nova opção de compra, dessa vez para o Mappin, exigindo que a concordata fosse levantada até outubro, o que, segundo José Paulo Amaral, seria feito antes do prazo, garantindo o sucesso da negociação.²⁸

²⁶A reestruturação da Mesbla. *Gazeta Mercantil*, 13.12.95, p. G1; A Mesbla vive. *Jornal do Brasil*, 17.01.96, p. 16; Mesbla busca novos sócios. *Gazeta Mercantil*, 07.03.96, p. G2; A Mesbla respira, Op.cit.

²⁷LUANE, Katia. Mesbla reativa cartão e área de eletroeletrônicos. *Gazeta Mercantil*, 30.07.97, p. C-4; VERDINI, Liana. Mesbla está pronta para o Mappin. *Jornal do Brasil*, 05.08.97, p.19.

²⁸Mappin assumirá o controle da Mesbla. *Folha de São Paulo*, 07.06.97, p. 7; LUANE, Katia. Mesbla pode levantar concordata ainda hoje. *Gazeta Mercantil*, 04.08.97, p. A-1 e C-6; Mesbla paga a última parcela da concordata. *O Globo*, 05.08.97, p. 29; LUANE, Katia. Mesbla paga 2a. parcela da concordata. *Gazeta Mercantil*, 05.08.97, p. A-1 e C-3; VERDINI, Liana. Mesbla está pronta... Op. cit.

Efetivamente, em janeiro de 1998, José Paulo Amaral passou o comando da Mesbla ao empresário Ricardo Mansur. O plano de Mansur para a Mesbla envolvia:

- criação de novas seções de produtos, aumentando a diversidade de oferta. Isto já havia sido iniciado na gestão de José Paulo Amaral, com a reintrodução das linhas de eletrodomésticos, eletroeletrônicos e aparelhos portáteis. A intenção seria expandir a linha de produtos de conveniência;
- investimento em treinamento de funcionários, particularmente a nível de atendimento;
- investimentos em tecnologia de informática;
- consolidação da administração conjunta Mesbla-Mappin, permitindo redução de custos;
- uso das marcas Mesbla e Mappin onde cada uma fosse mais conhecida;
- abertura de franquias para operações de cafés e restaurantes dentro das lojas.²⁹

²⁹BARCELLOS, Marta. Mesbla, livre da crise e de cara nova. *O Globo* 11.04.98, p. 17.

4.2.2 - Mappin

O Mappin Stores Ltda foi fundado em 1913 pelos ingleses Walter John Mappin e John Kitching. A cadeia varejista, que surgiu como ramificação da casa britânica Mappin & Webb, teve sua primeira loja instalada na Rua XV de Novembro, no centro mercantil de São Paulo.³⁰ Na entrada, tabuletas com dizeres escritos em inglês informavam a origem de seus sócios-fundadores e também da maioria dos produtos lá vendidos.

A loja, que oferecia grande sortimento de produtos importados, tinha uma clientela refinada, formada pelas famílias dos proprietários de fazendas de café, acostumadas aos produtos e ao padrão de consumo europeu. Para a época, ela trazia consigo a imagem dos grandes centros de consumo no exterior.

Já na década seguinte, o Mappin mudou-se para a Praça do Patriarca, atendendo à demanda por instalações mais amplas e modernas. Em 1939, nova mudança ocorreu, dessa vez passando a empresa a instalar-se na Praça Ramos de Azevedo. Naquele mesmo ano, a companhia passou a denominar-se Casa Anglo Brasileira S/A. “O Mappin reestruturou-se para adaptar-se à nova lei de sociedade por ações”³¹, justificando-se assim sua mudança de razão social.

O posicionamento do Mappin, na década de 30, pode ser bem ilustrado pelo seguinte extrato de uma reportagem publicada no jornal *Folha da Manhã* de 17 de dezembro de 1933:

"... uma fila de autos reluzentes e longos desfilava pela Praça do Patriarca e ia deixando, à porta de Mappin Stores, as lindas damas que, com tanta galhardia, representam o mundo elegante de Piratininga. Mappin Stores, o centro irradiador de elegância feminina de São Paulo, escancarava suas portas para acolher o alto mundo feminino, a *haute-gomme dorée* que descia da Avenida Paulista e de Hygienopolis ou que vinha do Jardim

³⁰ 69 anos de expansão. *Folha de São Paulo*, 14.02.1982, p. 22.

³¹ Apenas quatro donos. *Gazeta Mercantil*, 17.01.97, p. C-1.

América...³²

Na década de 40, suas ações passaram a ser negociadas na Bolsa de Valores. O capital foi aberto sete anos após, com 354 mil ações no valor de 100 cruzeiros cada, o equivalente a pouco mais de 5 dólares, ao câmbio da época.

Ainda em 1947, mais 3.000 metros quadrados vieram a se juntar aos 6.400 já existentes com a expansão para um prédio vizinho. No ano de 1950, um grupo brasileiro, liderado pelo advogado e comerciante de café Alberto Alves Pinto, passou a deter o controle acionário do Mappin e começou a promover sua popularização, buscando atender à crescente população de São Paulo. A filosofia de trabalhar com uma pequena quantidade de produtos de baixo giro e alta taxa de lucro foi trocada por outra orientada para estoques menores, com margens menores e giro mais elevado.³³ Os serviços que tinham como grupo-alvo a classe mais abastada, como o salão de chá e o alfaiate, tiveram seus espaços reduzidos. Em seu lugar, surgiram artigos voltados para a família urbana, de menor tamanho, e interessada em aumentar seu padrão de consumo, utilizando-se do sistema de crediário, que foi instituído em 1953.

Aproveitando-se do sucesso alcançado pelo crédito direto ao consumidor e buscando complementar sua atividade e expandir a companhia, a Casa Anglo fundou, em 1964, a Companhia Financiadora Mappin, subsidiária que, além de responder pela área de crédito, passou também a dar apoio financeiro ao grupo³⁴.

Na década de 70, Alberto Alves Filho³⁵ conduziria a empresa a maior crescimento,

³²Trecho transcrito da revista *Exame*, 14.02.83, p.28.

³³69 anos..., op. cit.

³⁴EGAS, Cláudia M. e AMARAL, Cláudia J. *Casa Anglo-Brasileira S.A. - Mappin* São Paulo, Banco BBA Creditanstalt, 24.07.95. Publicação interna.

³⁵O principal acionista e presidente da empresa, Alberto Alves Filho era visto como "homem introvertido, de poucas palavras e firme nas decisões". Era, particularmente, avesso a entrevistas, característica que teria sido transmitida aos demais executivos de topo da empresa: "Ninguém dá entrevistas à imprensa para falar do negócio..." (Com nova direção, o Mappin mantém filosofia de vendas. *Folha de São Paulo* 14.02.82, p. 22.)

utilizando-se de uma estratégia que incluía:³⁶

- Fortes investimentos em propaganda, utilizando televisão e rádio;
- Abertura da loja ao consumidor por maior número de horas;
- Agilidade na reposição de estoques;
- Sistema de crédito rápido e moderno, do qual foram retiradas as exigências tradicionais, como a do fiador;³⁷
- Filosofia de preços baixos, buscando superar a concorrência, apoiada por uma equipe de vinte pesquisadores que coletavam diariamente os preços dos concorrentes;
- Autonomia nas decisões dada ao corpo executivo da empresa.

Década de 80

Em 1982, após mais de 30 anos no comando do Mappin, Alberto Alves Filho faleceu. De imediato, a direção foi assumida pelo economista Antonio Carlos Rocca, ex-secretário da Fazenda de São Paulo, eliminando os boatos de que a empresa seria vendida.³⁸

Sônia Cosette Domit Alves, sua viúva, e filhos, receberam a companhia como herança. Cosette Alves participaria da gestão da companhia, embora a direção executiva

³⁶Com nova direção..., op. cit.

³⁷Para observadores do setor, a saúde financeira da empresa se devia à combinação de venda de mercadorias baratas à vista, em grandes quantidades, combinada à venda de mercadorias mais caras, com juros elevados. (*O vendedor incansável. Exame*, 14.12.1983, p. 26-33.)

³⁸*ibidem*.

fosse deixada ao economista Rocca. O Mappin, na época, apresentava um faturamento de 185 milhões de dólares. O Grupo era então constituído por quatro lojas, onze depósitos de mercadorias, uma financeira e atividades agropecuárias. Nas lojas circulavam cerca de 40.000 clientes ao dia. Segundo pesquisas de mercado da época, 99% dos paulistas já tinham ouvido falar do Mappin e três em cada cinco moradores da Grande São Paulo eram seus clientes.³⁹

Em 1983, a empresa foi escolhida como a de melhor desempenho global no comércio varejista brasileiro, pela publicação *Melhores e Maiores*, de *Exame*, ainda que sua área de atuação estivesse restrita a São Paulo. As lojas haviam-se tornado um dos símbolos da cidade de São Paulo, e seu êxito era atribuído por observadores do setor a sua "capacidade de perceber com rapidez o que está acontecendo nas mais diversas áreas e atuar com agilidade frente a cada problema."⁴⁰

Prosseguindo basicamente com a estratégia de sucesso desenvolvida desde a década de 70, o novo presidente iria contribuir para o desenvolvimento da empresa através de algumas inovações importantes:

- Implantação de sistemas de processamento de dados, envolvendo mercadorias e crédito, que já havia sido iniciado pouco antes;
- Criação do serviço Mappin Postal, através do qual se realizavam vendas por catálogo de roupas e artigos de cama e mesa;
- Criação do serviço Mappin Telefone, para realização de vendas por telefone;
- Abertura da loja Mappin Presentes, uma espécie de boutique, posicionada para a

³⁹ Popular chique. *Veja*, 8 de dezembro de 1982, p. 126.

⁴⁰ O vendedor incansável..., op. cit., p. 28.

venda de artigos mais caros, com tratamento personalizado ao cliente, fugindo do padrão mais despojado das lojas de departamento Mappin.⁴¹

O novo sistema de processamento de dados possibilitou à empresa manipular dados pessoais e de crédito relativos a cerca de 900 mil clientes, permitindo, desta forma, a descentralização do serviço de crediário e uma redução substancial no tempo necessário para a concessão do crédito. Além disso, o sistema permitia administrar 70.000 códigos de mercadorias, possibilitando o conhecimento da posição de estoque de cada um assim como uma avaliação diária do desempenho de cada item, em termos de rentabilidade.

As vendas por catálogo foram estabelecidas após dois meses de estudos, e o primeiro catálogo continha cerca de 200 ofertas em 36 páginas. Foram atingidos 400.000 clientes aos quais foram enviados os primeiros catálogos.⁴²

Uma das características da filosofia da empresa era o relacionamento com clientes e fornecedores, baseado em compromisso. Em uma entrevista à revista *Exame*, o diretor comercial da empresa observou que o relacionamento com os fornecedores era "extremamente correto: acertou o negócio, está acertado". Os negócios eram fechados "na palavra" e a documentação se constituiria em "mera formalidade". Já com relação ao comprador, acreditava ele que sua credibilidade era tanta que, quando o Mappin promovia um produto, este se tornava automaticamente um sucesso. Além disso, o cliente confiava nos anúncios do Mappin, indo à loja para comprar um produto em promoção com a segurança de que seria respeitada a filosofia da empresa de que "vale o que está escrito".⁴³

Ainda na década de 80, a rede expandiu-se com a abertura de duas novas unidades em São Paulo, sendo uma loja inaugurada em 1984 (localizada no Itaim com 14.490 metros quadrados)⁴⁴ e outra em 1987. Esta última representava a entrada do Mappin em

⁴¹O vendedor incansável..., op. cit.; As grandes lojas, apostando tudo na expansão. *Jornal da Tarde*, 05.11.1984, p.15.

⁴²Compras em casa. *Veja*, 12 de outubro de 1983, p. 109.

⁴³ibidem, p. 29 e 33.

⁴⁴Um desafio bilionário. *Veja*, 14 de novembro de 1984, p. 108-109; O Mappin do futuro em contagem

shopping center, o Shopping Mappin ABC, localizado na cidade de Santo André, acrescentando aproximadamente 17.000 metros quadrados a sua área de venda.⁴⁵

No início da década de 80, o Mappin vinha sendo criticado por alguns analistas do setor, por sua localização preferencial no centro da cidade de São Paulo, onde o comércio se encontrava em decadência: "... o Mappin deixou de participar dos novos núcleos comerciais que se deslocavam do centro e direcionou-se para a classe média que não frequênta o comércio da zona sul."⁴⁶ A expansão para os *shopping centers*, iniciada sob a gestão de Rocca, significou uma mudança para modelos mais dinâmicos de desenvolvimento do comércio da cidade.

O braço financeiro do Mappin também ampliaria suas atividades. A Companhia Financiadora Mappin se expandiria para o Rio de Janeiro e para o interior paulista. A direção via este avanço como estratégico, devido à rentabilidade desta empresa no quadro inflacionário da época e às maiores oportunidades em áreas agrícolas que ainda não haviam sido exploradas. Ainda em 1985, foi aberta a Mappin Turismo, cujo objetivo inicial era "vender mil viagens por mês" e situar-se, em futuro próximo, entre as dez maiores agências do país. Foi ainda lançado o Cartão Mappin, amplamente anunciado através de propaganda.⁴⁷

Em 1987, a empresa dispunha de cinco lojas e doze mil funcionários. Naquele ano foram lançadas outras três marcas próprias, unindo-se à tradicional marca Ginastic, do Mappin, lançada na década de 70: Safari (desenvolvida em parceria com a São Paulo Alpargatas), Jeansway e Angelo Poppe (para roupa social masculina). Um dos diretores da empresa observou, a este respeito, em uma palestra: "O objetivo é manter um equilíbrio

regressiva. *Exame*, 31.10.84, p. 56-58.

⁴⁵CHIARETTI, Daniela. Mappin investe em loja e *shopping center* no ABC. *Gazeta Mercantil*, 14.04.87, s/página. Em agosto de 1996 o *shopping* foi ampliado e passou a se chamar somente Shopping ABC. A área de venda da loja do Mappin foi redimensionada para 7.800 metros quadrados.

⁴⁶MACHADO, Cristina Pinheiro. Lojas: nova geração ganha espaço. *O Estado de São Paulo*, 17.07.83, p. 44.

⁴⁷*Exame*, 27.11.1985, p. 16 e 44-45.

entre as marcas nacionais e as de magazine, ainda que estas representem pequeno volume".⁴⁸ O público-alvo da empresa, segundo ele, seriam as classes A e B. Para outro diretor da empresa, no entanto, o Mappin atingia "indistintamente todas as faixas de idade, bem como todas as camadas sociais. 'É claro que cada loja tem seu público específico e sua personalidade própria'.⁴⁹ Em 1987, a empresa investia 3% de seu faturamento em propaganda.⁵⁰

As mudanças estratégicas realizadas nos últimos anos da década de 80 visavam transformar a imagem do Mappin, de uma loja baseada em preços baixos e crédito fácil, para uma loja posicionada como centro de lazer, ponto de encontro para os jovens e sofisticada. Além disto, desejava-se reforçar a idéia de "loja de família". A entrada em *shopping centers* fora um dos movimentos nesta direção. Outras ações foram:⁵¹

- Restabelecimento dos tradicionais desfiles de moda do Mappin;
- Maior ênfase em artigos de moda, sem contudo abandonar a linha *hard*,⁵²
- Anúncios com apelos mais abstratos, enfatizando as mercadorias *soft* (para a linha *hard*, o apelo era o preço);
- Maior ênfase em promoções, com o uso, inclusive de cupons de descontos;
- Expansão das marcas próprias;⁵³

⁴⁸Tendência é segmentar. *Gazeta Mercantil*, 28.08.87, s/página.

⁴⁹Promoção, a saída para vender mais. *O Estado de São Paulo*, 28.03.88, s/página.

⁵⁰DUARTE, Deisy. A investida do Mappin. *Gazeta Mercantil*, 29.09.87, s/página.

⁵¹Promoção, a saída..., op. cit.; Duarte, D., op cit.; PICILLO, Giovanna. Na trilha da renovação. *Gazeta Mercantil*, 08.05.89, s/página.; DAMASCO, Maria Aparecida. Mappin se expande, com 'cara nova'. *O Estado de São Paulo*, 16.04.89, s/página.

⁵²Observou um executivo: "Há uma tendência internacional de aumento de compras de moda em lojas de departamento. O que estamos fazendo é acompanhar essa tendência, mas sem nos deslocarmos da linha *hard* para a *soft*. Somos uma *full-line department store* e estamos aliando a oferta de preços acessíveis a um conteúdo modal."(PICILLO, G. , op. cit.)

- Modernização do visual das lojas.

Os planos para os anos seguintes incluíam a utilização de leitura ótica nas lojas e mudança no visual das lojas. Além disto, foi amplamente anunciada pela imprensa a expansão da empresa para Portugal, onde pretendia abrir lojas em uma *joint-venture* com o grupo Sonae.⁵⁴

Década de 90

A empresa entrou na década de 90 sob a mesma direção. Rocca buscou profissionalizar as diretorias da empresa e sua gestão. Em 1991 teve início uma reestruturação societária que resultou na transformação da empresa (Casa Anglo) em *holding* pura, atuando através de suas controladas nas atividades de comércio varejista de bens de consumo (sendo estas operações repassadas a uma nova empresa, o Mappin Lojas de Departamento - MLD), serviços financeiros, turismo e imobiliário. “A mudança foi feita de modo a transferir, da Casa Anglo para uma de suas controladas, a Mappin Lojas de Departamentos S.A., todas as operações de varejo - venda e compra de mercadorias - que até então eram realizadas pela própria *holding*.”⁵⁵ A nova estrutura adotada está descrita na figura IV.1.

⁵³Segundo Picillo (1989), o Mappin tinha, em 1989, seis marcas próprias: Angelo Poggi, Headline, Transway, Ponta de Cabeça, Polichinelli e Puzzle, e pretendia continuar a introduzir novas marcas próprias (op. cit.).

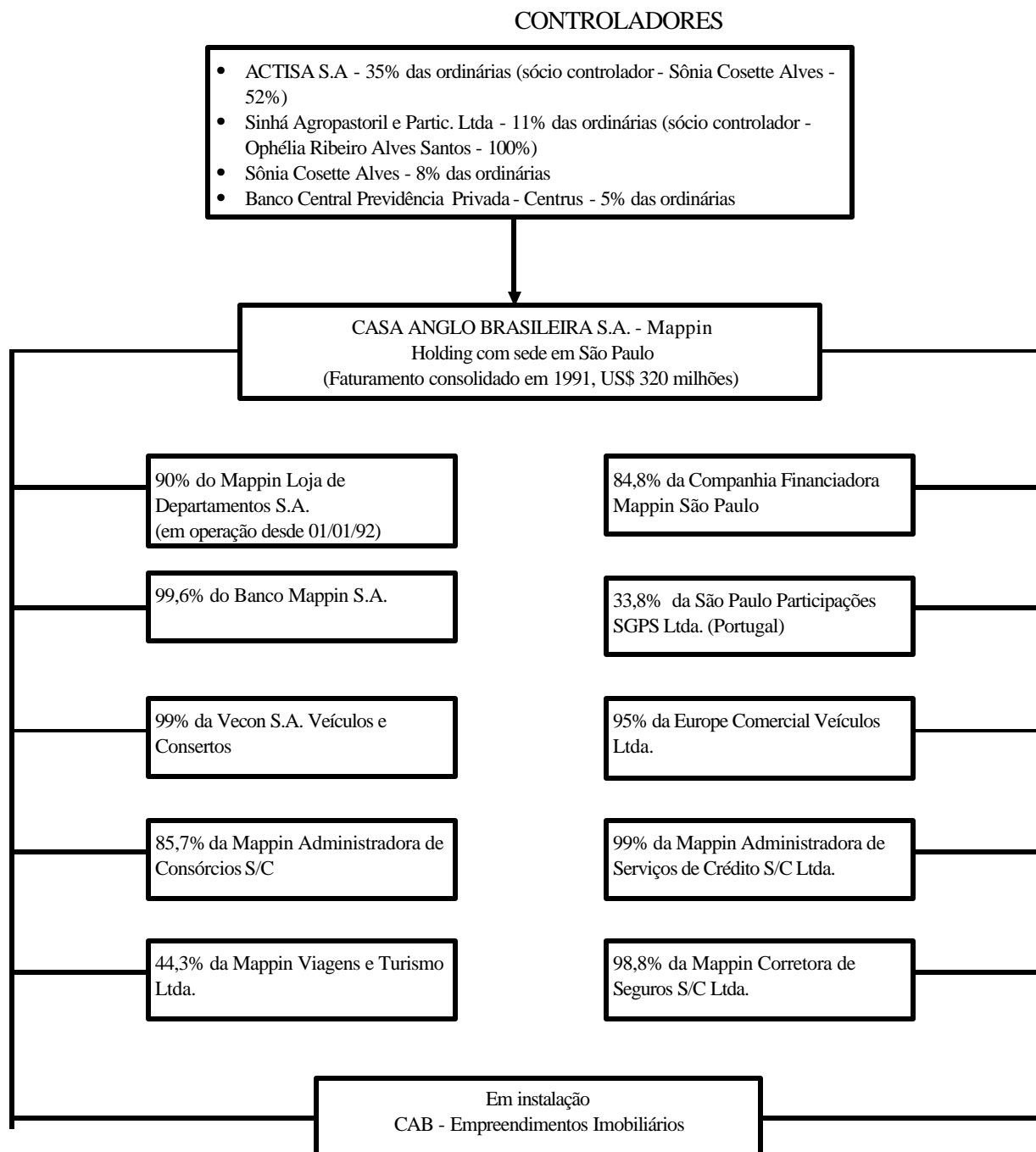
⁵⁴PICILLO, Giovanna. Mappin negocia 'joint-venture'. *Gazeta Mercantil*, 24.02.1989, s/página; FIGUEIREDO, Paulo. Mappin parte para o mercado português. *O Globo* 24.02.89, s/página; Mappin quer mercado europeu. *O Estado de São Paulo* 23.03.89, s/página; Mappin em Portugal só depende do BC. *O Globo*, 25.03.89, s/página; MALTA, Cynthia. Mappin vai para Portugal. *Gazeta Mercantil*, 27.03.89, p. 1 e 40.

⁵⁵Mappin faz reestruturação e transfere operações de varejo para uma controlada. *Gazeta Mercantil*,

A estratégia adotada no início da década de 90, tinha as seguintes características:

- ênfase na abertura ou aquisição de lojas em *shopping centers*;
- melhoria das instalações das lojas mais antigas, inclusive com a instalação de escadas-rolantes;⁵⁶
- desenvolvimento de lojas mais compactas, exigindo menos investimentos;
- investimentos em automação comercial, para melhorar o atendimento aos clientes e a gestão de estoques;
- início de vendas por computador, através da loja TV Mappin;
- diversificação para novos negócios, como mercearia e locação de fitas de vídeo;
- vendas de produtos importados através do catálogo Mappin Stores.

FIGURA IV.1
NOVA ESTRUTURA SOCIETÁRIA DO MAPPIN



Fonte: Mappin - Quadro de Controle Acionário -
Gazeta Mercantil (25/05/92 - C-2-4)

Em 1990, a empresa iniciou a implantação de leitura ótica em caráter experimental. Devido à baixa difusão do código de barras entre seus fornecedores, naquela época, decidiu-se por utilizar etiquetas próprias. Além disto, pretendia a empresa, conjuntamente com outros grande varejistas, iniciar um movimento para convencer os fornecedores da conveniência de marcação do código de barras nos produtos. Pretendia ainda iniciar a ligação com três fornecedores - Estrela, Tramontina e Panasonic - através de EDI - *Electronic Data Interchange*, com vistas ao processamento de pedidos. A estratégia a ser seguida na informatização pretendia, inicialmente, automatizar a "retaguarda", para depois utilizar a tecnologia na frente da loja.⁵⁷

A consolidação das lojas do Mappin em *shopping centers* só viria a ocorrer em 1991, ao agregar seis novas lojas adquiridas do grupo Susa/Vendex⁵⁸, das quais quatro localizadas em *shopping centers*, acrescentando assim outros 30.000 metros quadrados de área de vendas. Tornou-se, desta forma, a maior cadeia de lojas de departamentos de São Paulo. Essa aquisição aumentou em 50%, de uma só vez, a área de vendas do Mappin e ocorreu praticamente sem desembolso, pois, "como se sabe, o Mappin adquiriu as seis lojas - não os imóveis, mas os pontos e as instalações - do grupo Susa/Vendex em troca de uma porcentagem de 1% sobre as vendas futuras dessas lojas, uma vez incorporadas à rede Mappin."⁵⁹ No mesmo ano, o Mappin pagou ao grupo Susa/Vendex cerca de US\$ 500 mil a título de porcentagem sobre as vendas dessas lojas. Apesar de 1991 ter sido considerado recessivo "graças a suas novas lojas, o Mappin conseguiu em 1991 aumentar em 5% o seu volume de vendas, enquanto o setor de varejo perdia, como um todo, 17% do volume."⁶⁰ Segundo analistas do setor, apenas o Mappin, entre as tradicionais lojas de

⁵⁷ MAHLMEISTER, Ana Luiza. Mappin vai adotar leitores óticos. *Gazeta Mercantil*, 23.11.90, s/página; LACHTERMACHER, Stela. Código de barras chega ao Mappin. *Jornal do Brasil*, 26.12.90, p. 23.

⁵⁸ COSTA, Thaís Oliveira. Mappin assume parte da Sears. *Gazeta Mercantil*, 01.03.91, p. 1 e 39; COELHO, Edilson. Mappin fecha negócio com 6 lojas Sears. *O Estado de São Paulo*, 01.03.91, s/página.

⁵⁹ Mappin expande-se na recessão e sem gastar. *Gazeta Mercantil*, 25.02.92, p. C-2.

⁶⁰ *ibidem*.

departamento brasileiras "parecia ter fôlego para investir e manter fora de pauta de suas discussões o enxugamento".⁶¹

Em 1992, já com 10 lojas e 6,5 mil funcionários, o Mappin, percebendo a nova orientação no comportamento do consumidor, agilizou o atendimento aos clientes, com transações de venda realizadas por leitura ótica e com a otimização da logística, procurando evitar um tempo maior de estocagem ("no Mappin, a média de giro de estoque é de 17 vezes por ano, o dobro de quatro anos atrás. É um fator chave..., diz Rocca").⁶² A empresa, ao final de 1992, teria 90% de suas transações realizadas através de código de barras e leitura ótica. As compras *self service* haviam reduzido em 38% as despesas em comissões de vendas e o número de funcionários por cada 1.000 transações teria sido reduzido de 7,8 para 3,3, no prazo de pouco mais de um ano.⁶³

Foi também desenvolvido um modelo de lojas mais compactas (com cerca de 5.000 metros quadrados) que teriam um desempenho mais eficiente do que as lojas antigas (as quais tinham, em média, 13.000 metros quadrados). Esse modelo exigia menos investimentos, o que garantiria uma expansão mais rápida, principalmente em *shopping centers*.

Uma tentativa de diversificação foi a loja TV Mappin, inaugurada em 27 de novembro de 1993. A unidade foi instalada no Shopping Balneário, em Santos. Seu intuito era o de iniciar as vendas por computadores. Inicialmente doze promotores de vendas orientavam o público, mas o formato proposto era o de uma loja sem atendentes ou vendedores. A loja ocupava o espaço de apenas 100 metros quadrados para a venda de produtos que ocupariam 5 mil metros quadrados.⁶⁴

⁶¹ Mappin deve acirrar a concorrência em SP. *Folha de São Paulo*, 03.03.91, s/página.

⁶² Mappin sai da crise com loja compacta. *Folha de São Paulo*, 16.11.92, p.2-4.

⁶³ Cai número de funcionários. *Folha de São Paulo*, 16.11.92, s/página.

⁶⁴ SEIDL, Antonio Carlos. Mappin comemora lucro de US\$ 1,8 mi. *Folha de São Paulo*, 23.10.93, s/página.

Outras tentativas foram: o Mappin Merceria, loja de alimentos que a empresa via como um projeto-piloto para testar sua entrada nesse segmento, e o ingresso em locadoras de fitas de vídeo.⁶⁵

Ainda em 1993, a empresa iniciou as vendas através do catálogo Mappin Store Company, com investimento total de US\$ 1 milhão para a abertura desse novo negócio. Esta iniciativa procurava beneficiar-se da abertura de mercado aos produtos importados, para os quais parecia haver ampla demanda junto ao mercado consumidor. A empresa oferecia 400 produtos estrangeiros e operava com 300 funcionários.⁶⁶

Mas todos esses esforços não garantiram bons resultados: “de 1991 a 1993, a Casa Anglo Brasileira, controladora do Mappin, uma das mais antigas lojas de departamentos do país, enfrentou dívidas, recessão e prejuízos acumulados de 73 milhões de dólares”.⁶⁷

A situação melhoraria em 1994. A Casa Anglo apresentou um lucro de US\$ 18,9 milhões. O novo modelo parecia funcionar e o “valor médio de cada compra nas...lojas subiu de cerca de 20 dólares, em 1990, para 36 dólares”⁶⁸ em 1994. A reestruturação da dívida reduziu os custos financeiros da empresa.⁶⁹

Foi também inaugurada uma loja no Shopping Center Plaza Sul, localizado em São Paulo, capital, acrescentando mais 3.800 metros quadrados de área de venda.

Ainda em 1994, a J.P. Morgan International Capital comprou 10,06% das ações

⁶⁵ Mappin aposta na área de alimentos e abre mercearia no centro de SP. *Folha de São Paulo*, 29.04.92, s/página; Mappin amplia atuação na locação de vídeo. *O Estado de São Paulo*, 29.07.92, s/página.

⁶⁶ SANTANA, Ivone. Mappin interliga EUA e Brasil por computador para venda de importados. *Gazeta Mercantil*, 19.11.93, s/página.; Mappin diversifica e abre empresa nos EUA. *O Estado de São Paulo*, 12.05.1993, s/página.

⁶⁷ Os bons tempos voltaram. *Exame*, 29.03.95, p. 46.

⁶⁸ *Ibidem*.

⁶⁹ Casa Anglo. *Focus on Brazil*. Boston, Stephen Rose and Partners Ltd., 25.01.1994.

ordinárias da Casa Anglo Brasileira S/A, por um valor estimado entre US\$ 7 e US\$ 8 milhões, passando a ter direito a um assento no conselho de administração da *holding*. “Essa transação... foi efetivada através da compra de 17.006.910 ações ordinárias da Casa Anglo que estavam em poder de Eduardo Whitaker Ribeiro Lima, Fernando Whitaker Ribeiro Lima, da Moggiano Participações S/A e da Sinhá Agro Pastoral e Participações Ltda., esta uma “holding” pertencente a Ophélia Ribeiro Alves Santos, irmã do falecido Alberto Alves”⁷⁰. A empresa comprou também cerca de 10% das ações preferenciais, diretamente da Casa Anglo, ao preço de US\$ 6,4 milhões.

Segundo o relatório do Banco BBA - Creditanstalt S.A., “o segmento de comércio, representado pela empresa Mappin Lojas de Departamentos, corresponde a 95% do faturamento consolidado do grupo”, indicativo do volume financeiro gerado pelas vendas realizadas pelas lojas. Mas a nível de resultado “quase metade da rentabilidade do grupo veio da Cia. Financiadora Mappin”⁷¹, evidenciando como a parte financeira estava superando o *core business* do grupo, a atividade varejista.

Devido a seu grande sortimento e às várias linhas de produtos, o Mappin trabalhava com mais de 6.000 fornecedores, concentrados principalmente na região Sudeste, sendo que nenhum deles correspondia a mais de 10% de suas vendas. Oferecia ao consumidor um sortimento de aproximadamente 85.000 itens.

Em abril de 1995, foi inaugurada mais uma loja, na cidade de Sorocaba, com 3.800 metros quadrados de áreas de vendas. Assim o Mappin atingiu 12 lojas, nenhuma delas própria, todas localizadas no Estado de São Paulo, totalizando aproximadamente 91.000 metros quadrados de área de vendas, 5.454 funcionários e vendas anuais em torno de US\$ 1 bilhão.

A preocupação com a redução das despesas operacionais levou a empresa a

⁷⁰ JP Morgan compra ações do Mappin. *Gazeta Mercantil*, 18.01.94, p.22.

⁷¹ Relatório Mappin. Banco BBA/Creditanstalt S.A., 24.07.95, p.4-7.

terceirizar os serviços de limpeza, manutenção, segurança, transporte e propaganda. O sistema de remuneração também foi modificado, buscando dar maior ênfase à remuneração variável.

A rede de lojas encontrava-se totalmente informatizada, abrangendo desde os estoques até a comercialização direta com os clientes. Através do processo de leitura ótica, todas as vendas efetuadas eram imediatamente armazenadas nos terminais de computador que, durante a noite, realizavam o processamento das informações e geravam, diariamente, uma posição atualizada sobre o nível dos estoques.

Além das Lojas de Departamento, o Mappin dispunha de seu próprio sistema de telemarketing, que incluía a venda de produtos via catálogo, programas de TV e lojas eletrônicas (pontos de vendas com aproximadamente 40 metros quadrados, onde o consumidor efetuava a compra dos produtos através de terminal multimídia, recebendo a mercadoria em casa). Em 1995, o faturamento do telemarketing equivalia a apenas 1,2% do faturamento da empresa. O Mappin também se encontrava presente na Internet com uma *home page* que oferecia à venda produtos eletrônicos e eletrodomésticos.

Segundo especialistas no setor, "o Mappin atua como a única loja de departamentos tradicional e completa do Brasil, no mercado dos denominados 'bens de magazine', operando com aproximadamente 85.000 itens" (Egas e Amaral, 1995, p.7), distribuídos entre oito linhas do ramo duro (eletrônicos, eletrodomésticos, móveis, decoração, brinquedos, artigos para *camping*, instrumentos e joalheria) e cinco linhas do ramo mole (cama, mesa e banho, calçados, vestuário, perfumaria e higiene e papelaria).

No início de 1996, Carlos Antonio Rocca anunciou um amplo projeto de reestruturação, visando "reposicionar o Mappin em seu nicho de atuação". O projeto incluía "a modernização de todos os sistemas operacionais e logísticos da rede de departamentos".⁷²

⁷² Programa de modernização. *Gazeta Mercantil*, 29.02.96, p. C-4.

Pacifico Paoli, que havia sido presidente da Fiat do Brasil e que, através de uma bem sucedida estratégia de marketing levava a empresa ao posto de segunda montadora nacional, foi contratado como consultor para melhorar o desempenho da empresa. A visão do mercado em relação ao Mappin era que “a empresa sempre foi muito lenta nas decisões. Foi justamente para romper com essa letargia que Pacifico Paoli, ex-superintendente da Fiat, foi contratado no início deste ano. Desde então, cerca de 1800 funcionários foram dispensados. Metade da diretoria foi substituída. Um novo conceito de loja, organizado em quatro departamentos, vem sendo implantado. Paoli, dono de estilo centralizador de gestão, recebeu carta branca de Cosette Alves.”⁷³

Com os resultados negativos e dívidas acumuladas a Casa Anglo, em julho de 1996, se desfez da Cia. Financiadora Mappin. Com um ativo de US\$ 105 milhões e patrimônio líquido de US\$ 31 milhões, a companhia foi vendida por cerca de US\$ 50 milhões ao Banco BBA. A estratégia adotada pela Casa Anglo era reforçar o caixa da empresa e focar seu principal negócio, o varejo.

Em agosto de 1996, o controle acionário da Casa Anglo (*holding* que controlava o Mappin) trocou de mãos. Após catorze anos como principal controladora, Cosette Alves aceitou vender suas ações ao empresário Ricardo Mansur, que já manifestara anteriormente seu interesse na aquisição.

⁷³O polêmico rosto do Mappin. *Exame*, 28.08.96, p.118

TABELA IV.7

COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA EM 31 DE AGOSTO DE 1996

AÇÕES ORDINÁRIAS	% DO CAPITAL
United Participações	50,1
Vale Refeição Ltda.	19,3
Banco Bradesco S.A.	10,1
J.P. Morgan International Capital Corporation	10,0
Centrus	4,2
Outros	6,3
Total	100,0
AÇÕES PREFERENCIAIS	% DO CAPITAL
Investidores Institucionais Brasileiros	45,6
Investidores Estrangeiros	43,0
Outros	11,4
Total	100,0

Fonte: Relatório Mappin - Performance and Potencial (outubro de 1996, p.2)

O resultado do ano de 1996 foi positivo para a Casa Anglo, devido à venda da financeira. A *holding* lucrou R\$ 3,04 milhões contra um prejuízo de R\$ 26,44 milhões em 1995. Apesar das suas vendas em *shopping centers* responderem por 67% do total, o Mappin Loja de Departamentos apresentou resultado negativo de R\$ 20,33 milhões, maior do que o de 1995.

As Tabelas IV.8 e IV.9 apresentam a evolução dos indicadores financeiros da empresa, no período de 1988 a 1996.

Avaliando a aquisição da empresa pelo novo controlador, um analista de investimentos identificou os seguintes pontos fortes e fracos da rede:

"Pontos fortes:

- Boa rede de lojas no maior mercado do país;
- Marca forte, principalmente em São Paulo;
- Novo controlador pode acelerar mudanças;
- Forte atuação no crédito direto ao consumidor;
- Potencial de expansão via abertura de novas lojas.

Pontos fracos:

- Novo controlador não tem tradição de mercado;
- Potencial conflito com acionista controlador;
- Qualidade de serviço nas lojas;
- Redução de despesas operacionais pendente;

- Processo de concessão de crédito deficiente;
- Incertezas em relação ao programa de expansão.⁷⁴

Segundo o relatório *Mappin - Performance and Potential*⁷⁵, as ações da empresa a curto prazo estavam concentradas em reduzir despesas operacionais e financeiras, colocar o foco do negócio no varejo e securitizar os recebíveis, para evitar as altas taxas de inadimplência. Já as ações visando o médio prazo (1996-1998) consistiam em implementar o novo marketing *mix* (mercadorias, nível de serviços e comunicações), realizar ajustes no modelo operacional, expansão, investimentos e levantamento de fundos.

⁷⁴ Casa Anglo PN. Banco de Investimentos Garantia, 14.09.1996, p.1.

⁷⁵ *Mappin - Performance and potential*. São Paulo, Casa Anglo Brasileira S.A, outubro de 1996, p. 17 (relatório distribuído a investidores estrangeiros no terceiro trimestre de 1996).

TABELA IV.8

CASA ANGLO (Consolidado - US\$)

	88	89	90	91	92	93	94	95	96
ATIVO CIRCULANTE	128.190.615	143.228.385	121.978.020	112.202.543	143.003.993	249.635.934	317.887.707	346.053.876	258.373.100
ESTOQUES	28.733.404	31.063.568	23.860.861	17.382.606	24.160.742	65.083.924	64.002.364	72.045.034	82.577.449
REALIZÁVEL A L. PRAZO	2.109.790	1.365.029	6.107.462	5.059.613	20.041.180	36.315.603	67.523.641	71.055.933	87.030.979
PERMANENTE	29.082.937	39.496.566	33.313.301	64.082.071	71.766.070	119.708.038	116.135.934	102.103.640	101.868.386
ATIVO TOTAL	159.383.342	184.089.981	161.398.783	181.344.228	234.811.243	405.659.574	501.547.281	519.213.448	447.272.465
PASSIVO CIRCULANTE	109.978.341	111.675.559	113.785.011	116.958.796	148.571.139	268.691.489	298.288.416	343.050.586	267.733.308
FINANCIAMENTO C. PRAZO	31.018.489	21.899.278	23.641.062	23.373.146	11.633.524	42.434.988	31.252.955	18.523.545	18.491.437
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	853.231	18.907.378	12.865.230	6.152.009	54.175.882	68.815.603	40.066.194	29.552.745	34.297.672
FINANCIAMENTO DE L. PRAZO	0	0	0	0	17.206.923	22.988.180	0	2.743.163	0
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	48.551.770	53.507.043	34.652.899	58.121.981	31.980.804	68.013.002	158.743.499	145.580.917	144.913.412
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	268.585.666	397.728.385	342.896.613	336.932.080	359.229.179	689.815.603	861.685.579	986.343.821	911.987.685
C. P. V.	149.257.440	225.514.439	201.678.978	202.095.920	207.190.245	352.990.544	495.106.383	582.874.769	514.106.215
LUCRO									

Fonte: Relatórios Anuais e Balancos Patrimoniais

LÍQUIDO	2.833.597	7.976.404	2.606.551	(19.412.903)	(26.600.983)	(7.786.052)	24.257.683	23.951.265	5.890.899
---------	-----------	-----------	-----------	--------------	--------------	-------------	------------	------------	-----------

TABELA IV.9

CASA ANGLO (Consolidado - US\$)- VARIAÇÕES

	88/89	89/90	90/91	91/92	92/93	93/94	94/95	95/96
ATIVO CIRCULANTE	11,73%	-14,84%	-8,01%	27,45%	74,57%	27,34%	8,86%	-25,34%
ESTOQUES	8,11%	-23,19%	-27,15%	38,99%	169,38%	-1,66%	12,57%	14,62%
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	-35,30%	347,42%	-17,16%	296,10%	81,20%	85,94%	5,23%	22,48%
PERMANENTE	35,81%	-15,66%	92,36%	11,99%	66,80%	-2,98%	-12,08%	-0,23%
ATIVO TOTAL	15,50%	-12,33%	12,36%	29,48%	72,76%	23,64%	3,52%	-13,86%
PASSIVO CIRCULANTE	1,54%	1,89%	2,79%	27,03%	80,85%	11,02%	15,01%	-21,96%
FINANCIAMENTOS C. PRAZO	-29,40%	7,95%	-1,13%	-50,23%	264,76%	-26,35%	-40,73%	-0,17%
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	2115,97%	-31,96%	-52,18%	780,62%	27,02%	-41,78%	-26,24%	16,06%
FINANCIAMENTO DE L. PRAZO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	33,60%	-100,00%	0,00%	-100,00%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	10,21%	-35,24%	67,73%	-44,98%	112,67%	133,40%	-8,29%	-0,46%
FAT. LIQ. ACUMULADO	48,08%	-13,79%	-1,74%	6,62%	92,03%	24,92%	14,47%	-7,54%
C. P. V.	51,09%	-10,57%	0,21%	2,52%	70,37%	40,26%	17,73%	-11,80%
LUCRO LÍQUIDO	181,49%	-67,32%	-844,77%	37,03%	-70,73%	-411,55%	-1,26%	-75,40%

Fonte: Relatórios Anuais e Balanços Patrimoniais

O novo controlador anunciou um plano de expansão através de lojas novas franqueadas e a criação de um novo formato, baseado em produtos de telecomunicações e informática, o Mappin Telecom. A primeira loja foi inaugurada no final de agosto de 1997, no Shopping Iguatemi, em São Paulo, trabalhando com vários sistemas de crédito ao consumidor como cheque pré-datado sem juros ou em prestações no cartão de crédito.

As lojas franqueadas foram apontadas pelo empresário Mansur como o caminho mais rápido para a expansão, situadas em *shopping centers*. A meta para 1997 era de que 73% do volume de vendas viessem de lojas localizadas em *shopping centers*. Segundo um diretor da Pandolpho & Associados, empresa responsável pela formatação das franquias do Mappin, o preço da franquia deveria variar entre R\$ 80 mil e 200 mil mais uma taxa de *royalties* de 4% a 8% sobre as compras efetuadas. Além disso, pretendia-se instituir o recolhimento de 3% para custear um fundo futuro de propaganda e promoção.⁷⁶

A procura pela franquia foi considerada boa. Segundo fontes do Mappin, já haviam sido recebidas "vinte propostas para abertura de franquias no Estado e mais de 400 em todo o país"⁷⁷. Foi firmado um acordo operacional com o Banco do Brasil de modo a permitir a oferta da franquia nas quatro mil agências do Banco no país. Em abril de 1997 foram inauguradas as primeiras duas lojas franqueadas nas cidades de São Roque, no Estado de São Paulo. Em maio foi inaugurada outra loja em São José dos Campos, também no Estado de São Paulo, com cerca de 5.500 metros quadrados de área de vendas.

A direção da empresa considerava que 1998 seria um ano de transição, em que se enfrentaria o desafio da fusão do Mappin com a Mesbla⁷⁸.

⁷⁶Mappin vai priorizar interior. *Gazeta Mercantil*, 01.02.97, p.C-8.

⁷⁷Rio ganhará loja do Mappin. *O Globo*, 04.04.97, p. 41. O pagamento da taxa da franquia seria feito em até 15 vezes sem juros e com o vencimento da primeira prestação um mês após a abertura da loja.

⁷⁸Mansur usa força do Mappin para reerguer Mesbla. *O Estado de São Paulo*, 08.09.97, p. B-14.

4.3 - LOJAS DE DEPARTAMENTO DE DESCONTO

4.3.1 - Lojas Americanas

A Lojas Americanas S.A. foi fundada em 1929 por quatro técnicos americanos vindos da Woolworth, especializados em organização de lojas e vendas a varejo, chamados John Lee, Glenn Matson, James Marshall e Batterson Boger. O grupo desembarcou no Brasil durante uma parada do navio em que se encontravam (seu destino era Buenos Aires, na Argentina, aonde fariam uma experiência na área comercial) e conheceram casualmente dois brasileiros, Max Landesmann e Álvaro de Aquino Sales, que resolveram lhes mostrar a cidade em plena época de carnaval. Fascinados, os americanos resolveram fundar ali mesmo a empresa, que seguiria o estilo das “*Five and Ten Cents Stores*” americanas, tendo como objetivo fixar um preço para as mercadorias e vender o máximo a uma cifra relativamente baixa, ganhando assim no giro dos produtos, em sua grande maioria importados dos Estados Unidos.

O preço fixo das mercadorias e a grande utilização de mão-de-obra feminina foram duas dentre as muitas inovações trazidas para o varejo brasileiro. Destacava-se, também, a grande variedade de miudezas, praticamente todas importadas. O *slogan* utilizado pela empresa era “Nada além de 2\$000!” (dois mil réis, que, na época, equivaliam a vinte e cinco centavos de dólar). A operação da loja era totalmente diferente do que havia sido praticado até então. A novidade consistia em colocar-se em uma só loja, a descoberto, para serem vistos e apalpados pelos consumidores, os milhares de artigos miúdos que, até então, só eram encontrados em bazares espalhados ou nos baús de mascates e ambulantes.

Década de 70

A opção, desde o início, por uma empresa de capital aberto, também resultava da influência norte-americana, onde já era comum que os grandes varejistas fossem empresas de capital aberto. A filosofia que havia inspirado a criação da empresa como sociedade aberta manteve-se viva no decorrer dos anos, conforme se pode observar no Relatório Anual de 1971: “...senhoras e senhores, somos um fruto da livre empresa. Nascemos e crescemos num clima de liberdade que permite ao homem desenvolver ao máximo sua força criadora. Nosso progresso serve a provar que o capitalismo moderno quando bem conduzido e despojada a sociedade anônima de sua forma arcaica e egoísta de empresa fechada familiar, ou de quisto forasteiro a sugar as suadas economias de povos em duro processo de desenvolvimento, pode produzir e levar a uma diversificação acionária tão grande e a uma redistribuição de renda tão intensa que deixa ultrapassada a teoria do permanente atrito entre as classes...”(p.3).³¹

A Lojas Americanas era reconhecida como uma experiência de varejo pioneira: “...o auto-serviço tem na Lojas Americanas o seu introdutor e pioneiro. Realmente a Lojas Americanas, com seu ineditismo, para a época, implantou o sistema de ilha de mercadorias sem o balcão tradicional, utilizando um corpo de funcionários repositores, deixando que o freguês escolhesse seu artigo sem nenhuma interferência, inaugurando o auto-serviço no Brasil...” (Santos e Paula, 1976, p.126).

Com um ritmo de crescimento moderado, se comparado ao das décadas posteriores, a empresa continuou a enfatizar o crescimento. Mesmo em momentos de crise, com redução do poder aquisitivo da população, seu plano de expansão não foi abandonado, configurando-se como uma de suas metas.

Os seguintes aspectos caracterizaram a estratégia seguida pela empresa naquela década:

- Sortimento variado, constituído por 70.000 itens, formado em sua maioria por

³¹ Relatório Anual. Lojas Americanas S.A. 1971

mercadorias de baixo valor agregado;

- Preços baixos;
- Caráter inovador, promovendo no Brasil o lançamento de produtos como a Coca-Cola, o cachorro quente, o sanduíche bauru, o *sundae*, o *banana split* e o *milk-shake*;
- Busca de forte alavancagem comercial, através de inserções na mídia, com grandes esforços promocionais em datas especiais, tais como Natal, Dia dos Pais, Dia das Mães e Dia das Crianças;
- Expansão do número de lojas, que chegaram a quarenta, ao final da década, espalhadas por trinta cidades brasileiras.

O preço unitário baixo dos artigos vendidos pela Lojas Americanas permitia-lhe subsistir, apesar das dificuldades gerais da economia e de seu período particularmente turbulento. A Lojas Americanas apresentava sólida posição financeira, com uma taxa de crescimento real em torno de 5% ao ano, o que era estimulado pelo reinvestimento de metade dos lucros obtidos em cada período anterior.

Década de 80

Em 1982, a cadeia foi adquirida, através do Banco Garantia, pelos seus três principais sócios (Carlos Alberto da Veiga Sicupira, Jorge Paulo Lehman e Marcel Herman Teles), que deram início a profundas modificações na estrutura da empresa, começando pela troca de comando e maior foco na profissionalização do quadro funcional. No ano seguinte, foi introduzido o plano de distribuição de ações da companhia aos funcionários.

Dando continuidade às mudanças que estavam sendo promovidas, em 1984 a companhia criou a rede Só Brinquedos e adquiriu a Financeira Universal Supergasbrás, procurando assim diversificar suas atividades através de novas empresas que estivessem dentro do seu foco de atuação.

Em 1986, em conjunto com outros varejistas, a Lojas Americanas participou da implantação de um novo conceito de comercialização para o Brasil, os *strip-centers* - uma nova versão para os *shopping centers* - construídos em um formato de piso único, no qual eram oferecidas ao consumidor opções de compra com uma única loja âncora e diversas lojas de pequeno porte. Naquela época, as lojas inauguradas passaram a apresentar características distintas das demais, como um *layout* diferente e diversos departamentos alimentícios, tais como padaria, açougue e hortifrutigranjeiros. Tais modificações fizeram com que a área de atendimento ao público fosse ampliada em cerca de 30%.

Até meados de 1987, a Lojas Americanas trabalhava apenas com pagamento efetuado à vista, mas a partir desse ano foi implantado um sistema de crediário de vendas. Esse sistema era gerenciado pela Facilita Crédito, Financiamento e Investimento, empresa do grupo Garantia e coligada à LASA). As vendas poderiam ser financiadas em até dez vezes, e o cliente poderia escolher entre três datas de vencimento. O sistema tinha, contudo, como restrição de acesso, uma renda mínima

de dois pisos salariais. O acesso ao crédito foi visto com bastante entusiasmo pelos consumidores, gerando uma base cadastrada, naquele ano, de mais de 168.000 clientes. A política de vendas a crédito coadunava-se com a estratégia traçada pelo corpo diretivo, o qual pretendia atrair consumidores para as seções de eletroportáteis, roupas e brinquedos.

Seguindo sua política de transformação de empregados em associados, em 1987a empresa ampliou seu plano de distribuição de ações, vendendo uma parcela equivalente a 0,4% de seu capital a 45 funcionários graduados.

Em 1988, seu faturamento anual era da ordem de US\$ 570 milhões e existiam 63 lojas. Nessa época as modificações implementadas pela administração profissional do Banco Garantia já podiam ser notadas:

- O *mix* de produtos oferecidos, que caiu de 70.000 para 40.000, passou a ser mais abrangente, oferecendo maior amplitude, o que possibilitava a compra de número maior de itens de diferentes departamentos.
- O setor de alimentos passou a ocupar um lugar de maior destaque nas lojas, chegando a 50% no que a empresa denominava de “lojas de supermercado”.
- A política de expansão baseava-se na abertura de lojas em *shopping centers*, procurando atingir clientes de um nível de renda mais elevado, visando aumentar o tíquete médio. Essa estratégia gerou um aumento de 10% no número de clientes atendidos.

Em 1989, outro passo foi dado no sentido de ampliar a diversificação da empresa, com a criação da São Carlos Empreendimentos Imobiliários S.A. - de capital fechado e controlada pela Lojas Americanas. Seu papel era o de construir e administrar os *shopping centers* do interior do país, muitos dos quais com participação da própria

LASA, que teriam uma loja da Lojas Americanas assumindo o papel de âncora.

Década de 90

No ano de 1990, o mercado consumidor brasileiro sofreu grande retração devido ao Plano Collor, que promoveu um enxugamento da base monetária com o “seqüestro” dos depósitos em bancos de quantias mais elevadas. As maiores cadeias varejistas fecharam o ano com prejuízo, inclusive a Lojas Americanas, que apresentou o primeiro resultado negativo de sua história. Somente nos nove primeiros meses do ano, a perda acumulada chegou a US\$ 17 milhões. Boa parcela desse prejuízo foi atribuída à recessão gerada pelo Plano Collor. Essa queda nos índices minimizou bruscamente os ganhos financeiros, mas as vendas do período de Natal e medidas de contenção de despesas - como o corte de 15% da folha de pagamento, a diminuição do nível de estoques e das margens de lucro - contribuíram para minimizar as perdas, fazendo com que o resultado negativo caísse para US\$ 2,3 milhões.

Outro fator, que colaborou decisivamente para a recuperação no último trimestre daquele ano, foi a intensa campanha promocional veiculada como resposta à guerra de preços iniciada pela Mesbla - que oferecia produtos gratuitos, caso houvesse algum concorrente comercializando-os por preços inferiores aos praticados por ela. A ação da Lojas Americanas foi possível graças a um anúncio veiculado através dos jornais, o qual informava que a empresa estava disposta a adquirir qualquer tipo de produto de seus fornecedores, desde que obtivesse descontos considerados irrecusáveis. Essa manobra propiciou a oferta de itens com descontos que atingiam uma faixa de até 50%.

De acordo com o Relatório Anual de 1990 o prejuízo daquele ano foi fruto da “...incapacidade da Administração da Companhia de prever, e, mesmo após os

acontecimentos, de rapidamente reagir, adaptando-se à nova realidade..."(p.3)

Como resposta aos problemas que se haviam apresentado, o ano de 1991 caracterizou-se pela adoção de uma série de medidas que visavam reverter a situação desfavorável ocorrida no ano anterior. As seguintes medidas foram adotadas:

- As vendas financiadas foram suspensas.
- A rede Só Brinquedos, que já contava com 29 lojas, foi fechada.
- Foram também paralisados os investimentos da subsidiária São Carlos Empreendimentos Imobiliários S.A., bloqueando a expansão e abertura de novas lojas.
- Foram investidos US\$ 6 milhões na informatização da empresa (US\$ 6 milhões investidos), que permitiu um aumento de 3,5% no número de transações realizadas com os clientes.
- Enfatizou-se o controle de despesas, obtendo-se uma redução das mesmas da ordem de 11%.
- Foram abertas duas lojas novas (Minas Shopping e Praia de Belas, ambas inauguradas em outubro).
- Intensificaram-se as promoções de vendas.
- A área de recursos humanos foi valorizada, com o aumento real dos salários dos funcionários de escalões inferiores e treinamento mais adequado e constante. Além disso, realizou-se uma campanha de motivação e esclarecimento dos funcionários. Tais fatores contribuíram decisivamente para reduzir à metade o *turnover* da empresa.

Apesar das vendas caírem mais de 20%, a empresa alcançou um lucro de US\$ 5,9 milhões em 1991.

Em 1992, apesar de um início de ano marcado por uma queda nas vendas e de acumular um prejuízo de US\$ 9,5 milhões no primeiro semestre, a empresa recuperou-se, fechando o ano com resultado positivo (lucro líquido de US\$ 10,4 milhões) e aumento nas vendas (7,0%). Uma ação estratégica conduzida pela empresa neste período que mostrou-se eficaz e garantiu o resultado do ano foi a agressiva campanha promocional, desenvolvida através da agência de propaganda Detroit. Essa campanha consistiu em semanas com fortes promoções, atendendo a grupos de departamentos específicos.

Nos anos de 1993 e 1994 a Lojas Americanas apresentou resultados favoráveis, o que lhe permitiu continuar sua expansão inaugurando seis lojas em 93 e duas em 94, totalizando assim 91 unidades em 19 estados, sendo duas delas no Distrito Federal. Destes imóveis, 54 eram próprios, e, em sua grande maioria, localizados em pontos comerciais privilegiados.

Em setembro de 1993 foi iniciado o programa de qualidade QTA - Qualidade Total Americanas - e uma atenção especial passou a ser dada à capacitação e treinamento dos empregados, através de programas de treinamento de executivos realizados pelo Instituto de Pós-Graduação em Administração (COPPEAD) da Universidade Federal do Rio de Janeiro e a contratação de jovens recém-formados para o programa de *trainee*.

A tabela IV-10 mostra a evolução da empresa no período 1989-1993.

No primeiro semestre de 1994, foi concretizada uma *joint venture* com o nome de Wal-Mart Brasil S/A, com participação de 40% por parte da Lojas Americanas e 60% por parte da Wal-Mart Stores Inc., dos Estados Unidos. O pretendido era operar-se no Brasil com lojas denominadas Sam's Club e Wal-Mart Supercenter, seguindo o modelo

já utilizado nos Estados Unidos.³²

Ao final de 1994, 81 lojas estavam com o processo de recebimento de mercadorias completamente informatizado, o que permitiu maior controle de estoques, descendo ao nível do item (SKU³³). Cerca de 50% das lojas tiveram suas áreas de vestuário ampliadas, seguindo uma orientação de ampliar a participação das vendas do “ramo mole” no total de vendas da companhia.

Em 1995, os resultados também foram favoráveis, obtendo-se um lucro líquido de mais de R\$ 44 milhões e um acréscimo de 9,2% de vendas, que alcançaram US\$ 2,3 bilhões, sendo inauguradas sete novas unidades, fechando-se o ano com 97 lojas. Na área operacional, o cargo de Diretor de Tecnologia foi criado e foram investidos US\$ 35 milhões na informatização da empresa, buscando dar à companhia um alto grau tecnológico de controle de estoques e operações de loja, com destaque para a interligação, via satélite, de 97 lojas e dois depósitos à sede e a substituição de 3.200 caixas registradoras por PDV's (máquinas informatizadas que, com leitura ótica de código de barras, permitiam um controle de estoque a nível de SKU).

Ainda em 1995, a empresa adotou uma política agressiva de preços, com o propósito de reduzir seus estoques elevados, prática característica de períodos de inflação, que se tornara inconveniente e onerosa a partir do Plano Real, com a estabilização da moeda.

³²Veja-se, para uma análise detalhada da joint-venture: DIB, Luíza Antônio da Rocha. *O processo de internacionalização do varejo e as lutas competitivas: o caso Wal-Mart vs Carrefour*. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, dezembro de 1997. Tese de Mestrado.

³³ SKU = *stock keeping unit* do inglês mínima unidade do produto.

TABELA IV-10

DADOS OPERACIONAIS - LOJAS AMERICANAS S.A.

	1989	1990	1991	1992	1993
Número de Lojas	73	79	80	83	89
Número de associados	13.630	15.783	16.533	14.199	14.138
Área média total (m2)	197.093	214.636	216.392	223.815	240.033
Venda por área (US\$ mil)	4,16	3,52	2,54	2,85	3,36
Venda por associado (US\$ mil)	52	46	39	44	56
Lucro líquido por associado (US\$ mil)	2,43	-0,14	0,41	0,72	2,43

Fonte: Relatórios Anuais 1989,1990, 1991,1992,1993.

A inserção na venda eletrônica via televisão foi uma tentativa de diversificação. Com a aquisição de 10% do capital da Sky Shop S.A., empresa operadora de um canal de televisão que oferecia produtos nacionais e importados, a Lojas Americanas lançou-se em uma área que, apesar de ser do mesmo ramo, não era totalmente dominada por ela.

Foi então criado um programa (TeleAmericanas), que foi inserido na programação do canal a partir do dia 4 de janeiro de 1996, com três aparições diárias de 30 minutos de duração cada uma delas. A companhia acreditava haver detectado um ramo de sucesso conforme pode ser observado no Relatório Anual de 1995: “...Nossas expectativas são otimistas com esta iniciativa, tanto pelo time responsável pelo negócio, como pelo negócio em si, que parece vir de encontro a uma tendência futurista como uma nova modalidade de venda, aliás, internacionalmente já bem sucedida...”(p.7)

O ano de 1996 foi um ano especialmente conturbado para a companhia. Com a ida do seu presidente, José Paulo Amaral, para a concorrente Mesbla, assumiu a posição o Diretor de Operações Fersen Lamas Lambranh, dando continuidade à estratégia traçada para a empresa.

A Lojas Americanas apresentou, em 1996, o segundo e maior prejuízo de toda a sua história. Três motivos foram indicados como responsáveis pelo prejuízo:

- a operação de venda direta por televisão;
- a alta taxa de inadimplência com os cheques pré-datados;
- as perdas na operação Wal-Mart Brasil.

Um dos motivos, a operação da venda direta pela televisão, foi eliminado, com a descontinuidade da operação e o encerramento da TeleAmericanas, gerando um prejuízo de R\$ 2,5 milhões. A justificativa foi de que “...Essa medida está coerente com a nossa decisão de concentrar nosso foco no negócio principal da Companhia...” (Relatório Anual de 1996, p.8).

Outro fato gerador do prejuízo foi a alta taxa de inadimplência, segundo o Relatório Anual de 1996: “...o fato mais relevante, entretanto, consiste na inadimplência de cheques e, principalmente, na inadimplência dos cheques pré-datados. No final de 1995 fomos, por força da competição, obrigados a operar nesta modalidade sem cobrança de encargos financeiros. Esta prática, que persistiu até setembro de 1996, resultou em perdas de R\$ 15.700 mil sobre as vendas do ano de 1995, dos quais dos quais R\$ 12.000 mil foram contabilizados em 1996, quando efetivamente pudemos avaliar a inadimplência decorrente dessas operações. Com esse impacto, somado à inadimplência, no montante de R\$ 17.000 mil, dos cheques do próprio exercício, acumulamos até o terceiro trimestre de 1996 uma perda de R\$ 29.000 mil...”(p.6)

Para superar o problema, a rede decidiu não mais utilizar os cheques pré-datados, porém de forma gradual. A empresa pretendia aumentar a participação de cartões de crédito em suas vendas, pelo lançamento de um cartão de marca própria, sob a bandeira Visa, que havia sido testado no mercado de Salvador.³⁴ Por meio do teste de mercado, a empresa identificou um mercado potencial de cinco milhões de cartões por ano no país.³⁵

No que se refere à *joint-venture* com a Wal-Mart e os prejuízos daí decorrentes, desde 1995, estes haviam afetado sua rentabilidade. A evolução dos dados da empresa, entre 1989 e 1996 é apresentada nas tabelas IV-11 e IV-12.

A tabela IV.13 mostra como a Lojas Americanas encontrava-se distribuída pelo

³⁴KRESCH, Daniela. Americanas não aceitará mais cheques pré-datados. *Jornal do Brasil*, 09.06.1997, p.13.

³⁵LUANE, Katia. Lojas Americanas vai lançar cartão de crédito. *Gazeta Mercantil*, 15.07.1997, p. B-6.

Brasil, em 1996, e qual o percentual que o número de lojas de determinada região representa sobre o total geral e o percentual que essa região detêm sobre o PIB brasileiro.

No entanto, os executivos da empresa consideravam o ano de 1996 como o fim de um ciclo.

TABELA IV.11

LOJAS AMERICANAS (US\$)

	88	89	90	91	92	93	94	95	96
ATIVO CIRCULANTE	191.643.800	246.082.057	108.832.177	143.847.305	255.912.250	311.115.631	551.942.080	765.211.803	841.824.129
ESTOQUES	77.127.924	122.644.832	41.873.456	61.954.528	49.276.367	100.262.507	152.212.766	182.170.471	221.838.561
REALIZÁVEL A L. PRAZO	23.202.666	6.515.232	25.014.701	1.291.168	1.565.691	10.211.386	33.392.435	82.656.796	103.521.262
PERMANENTE	72.178.231	119.211.129	87.092.791	165.799.963	167.009.243	152.934.460	230.326.241	318.922.476	288.713.681
ATIVO TOTAL	287.024.696	371.808.417	220.939.668	310.938.436	424.487.185	474.261.358	815.660.757	1.166.791.075	1.234.059.073
PASSIVO CIRCULANTE	154.575.983	195.985.209	110.566.859	114.273.952	196.729.606	233.030.751	403.729.314	613.900.884	607.042.525
FINANCIAMENTOS DE C. PRAZO	1.445.185	8.716.323	1.940.492	7.799.401	51.703.814	37.813.370	94.666.667	225.123.381	197.877.622
EXIGÍVEL A L. PRAZO	6.997.256	13.294.594	7.785.487	11.639.222	22.220.868	8.458.650	13.081.560	51.020.975	167.081.970
FINANCIAMENTOS DE L. PRAZO	540.964	12.942.419	7.597.319	244.199	3.121.049	8.163.637	8.618.203	40.470.903	6.730.806
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	125.451.457	162.528.614	102.587.322	185.025.262	205.536.710	232.772.076	398.849.882	501.869.217	459.837.406
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	260.275.709	344.074.661	499.564.859	690.575.412	791.971.746	1.027.591.647	2.140.004.728	2.406.735.554	2.273.790.648
C.P.V.	178.418.921	213.241.768	348.835.705	429.036.302	495.813.522	606.238.264	1.255.124.113	1.517.426.486	1.439.537.233
LUCRO LÍQUIDO	15.382.203	50.272.935	(2.299.189)	5.893.525	10.362.381	34.848.849	41.152.482	45.956.200	(23.211.468)

Fonte: Relatórios Anuais e Balanços Patrimoniais

TABELA IV.12

LASA (Consolidado - US\$)- VARIAÇÕES

	88/89	89/90	90/91	91/92	92/93	93/94	94/95	95/96
ATIVO CIRCULANTE	28,41%	-55,77%	32,17%	77,91%	21,57%	77,41%	38,64%	10,01%
ESTOQUES	59,01%	-65,86%	47,96%	-20,46%	103,47%	51,81%	19,68%	21,78%
REALIZÁVEL A L. PRAZO	-71,92%	283,94%	-94,84%	21,26%	552,20%	227,01%	147,53%	25,24%
PERMANENTE	65,16%	-26,94%	90,37%	0,73%	-8,43%	50,60%	38,47%	-9,47%
ATIVO TOTAL	29,54%	-40,58%	40,73%	36,52%	11,73%	71,99%	43,05%	5,77%
PASSIVO CIRCULANTE	26,79%	-43,58%	3,35%	72,16%	18,45%	73,25%	52,06%	-1,12%
FINANCIAMENTOS DE C. PRAZO	503,13%	-77,74%	301,93%	562,92%	-26,87%	150,35%	137,81%	-12,10%
EXIGÍVEL A L. PRAZO	90,00%	-41,44%	49,50%	90,91%	-61,93%	54,65%	290,02%	227,48%
FINANCIAMENTOS DE L. PRAZO	2292,47%	-41,30%	-96,79%	1178,08%	161,57%	5,57%	369,60%	-83,37%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	29,55%	-36,88%	80,36%	11,09%	13,25%	71,35%	25,83%	-8,38%
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	32,20%	45,19%	38,24%	14,68%	29,75%	108,25%	12,46%	-5,52%
C.P.V.	19,52%	63,59%	22,99%	15,56%	22,27%	107,03%	20,90%	-5,13%
LUCRO LÍQUIDO	226,83%	-104,57%	-356,33%	75,83%	236,30%	18,09%	11,67%	-150,51%

Fonte: Relatórios Anuais e Balanços Patrimoniais

TABELA IV.13
DISTRIBUIÇÃO DAS LOJAS DA EMPRESA EM 1996

REGIÃO	Nº. DE LOJAS	% DO TOTAL	% DO PIB
Sudeste	67	64%	63,0%
Sul	13	12%	15,2%
Nordeste	16	15%	12,6%
Centro-Oeste	5	5%	5,9%
Norte	4	4%	3,3%
TOTAL	105	100%	100%

Fonte: Relatório Anual 1996 (p.3)

Para 1997, os pontos principais objetivados eram:

- a evolução do processo logístico, com a centralização dos estoques através de cinco centros de distribuição, diminuindo assim a operação de armazenagem na loja, ampliando a área de vendas e permitindo que seus funcionários pudessem concentrar-se mais na parte comercial do negócio;
- ampliação da participação, na área de vestuário, de 20% para 30% do faturamento total, reduzindo-se a participação de alimentos no *mix*. Para ampliar seu know-how sobre vendas de roupas, a empresa contratou uma equipe vinda da C&A, que assumiu a área em meados de 1997.³⁶
- fortalecimento da melhoria do nível de qualidade do atendimento ao cliente (o lema da empresa, em 1997, era: "Atendimento em primeiro lugar").
- ampliação da participação do ramo de eletrodomésticos no faturamento para 5%.³⁷

No decorrer do ano de 1997, sucederam-se boatos de venda da empresa.³⁸ Naquele ano, a empresa obteve um prejuízo de R\$ 32,9 milhões, considerado "o maior de sua história".³⁹ No início de 1998, desfez-se a associação entre Wal-Mart e Lojas Americanas. A Wal-Mart Stores, acionista majoritária, recomprou a participação de 40% detida pela Lojas Americanas.⁴⁰

³⁶ Notícias veiculadas na imprensa indicavam que oito executivos haviam-se transferido da C&A para a Lojas Americanas. (KRECH, D., op. cit.)

³⁷ ALMEIDA, Juliana. Lojas Americanas disputa novo mercado. *Gazeta Mercantil*, 12.08.1997, p. C-8.

³⁸ JULIANI, Denise. Venda de ações da Americanas surpreende. *Gazeta Mercantil*, 21.08.1997, p. C-4.; A queda do gigante. *Jornal do Brasil*, 23.10.1997, p. 17.

³⁹ MAGALHÃES, Luciana. Pré-datado dá prejuízo recorde à Americanas. *Gazeta Mercantil*, 04.03.1997, p. A-1.

⁴⁰ NOVO, Aguinaldo. Wal-Mart recompra participação da Lojas Americanas na sua subsidiária do Brasil. *O Globo*, 01.01.1998, p. 19.

4.3.2. - Lojas Brasileiras

A Lojas Brasileiras, ou Lobrás, foi fundada em 5 de setembro de 1930, em Recife, por Adolpho Basbaum, um jovem de 25 anos de idade, que era proprietário de uma pequena cadeia de relojarias. Seu formato tinha como modelo as lojas de preço limitado que eram uma “febre” nos Estados Unidos e que já tinham servido de exemplo para a criação da Lojas Americanas um ano antes. Sua razão social era “Lojas Brasileiras de Preço Limitado”, ficando conhecida no Nordeste como a “Casa dos 4.000 Réis”, que era o maior preço permitido a uma mercadoria no estabelecimento.⁴¹

Logo após o início das operações, com apenas duas semanas de funcionamento, a Lojas Brasileiras enfrentou sua primeira crise, provocada pela Revolução de 1930. Com seus principais canais de abastecimento de mercadorias afetados, que respondiam por algo em torno de 95% do seu sortimento, os irmãos Basbaum incentivaram a produção local para concentrar-se em itens de até 4.400 réis, que substituiriam os produtos vindos do Sul do país. Essa tática funcionou, mantendo tanto a clientela presente na loja quanto os níveis de estoques e de vendas em patamares aceitáveis, auxiliando a empresa a vencer seu primeiro desafio.

Superada esta etapa, deu-se início a uma fase de expansão, sendo que, no mesmo ano de sua fundação, foram inauguradas mais quatro lojas, todas elas na região Nordeste. Para se manter fiel a seu posicionamento, a direção da empresa viu-se obrigada a utilizar a criatividade, devido às constantes mudanças no nível de preços. A inflação fez com que fossem implantadas soluções improvisadas, tais como a separação de componentes dos produtos à venda, tais como painéis sem tampas e meias vendidas aos pés e não aos pares.

Em 1934, foi inaugurada a primeira loja no Sul e a sede da empresa foi transferida da região Nordeste para o Rio de Janeiro, então a capital do país. Nesta

⁴¹A receita da Marisa para dinamizar a Lobrás. *Exame*, 14.11.1980, pp.34-39.

época, a empresa já se havia transformado em sociedade anônima e continuava crescendo. Em 1936, foi aberta a primeira loja em São Paulo e adquirido o controle acionário do Bazar das Novidades S.A., ampliando, dessa forma, sua atuação no mercado, através de novos pontos de vendas.

Até o final da década de 40, a Lobrás acompanhou o ritmo de crescimento da Lojas Americanas, mas a aceleração da taxa de inflação durante os anos que se seguiram fez com que a empresa não mais o acompanhasse. De 1948 (ano em que substituiu seu lema “Em benefício do consumidor” por outro mais enfático “Lojas Brasileiras dividem seus lucros com a distinta freguesia”) até 1969, foram inauguradas apenas treze lojas novas.

Apesar de não se expandir na mesma velocidade que sua concorrente, o lado operacional da empresa não ficou esquecido. A prestação de serviços passou a merecer atenção especial, uma vez que o sortimento e o nível de preços eram basicamente semelhantes, não havendo muita diferenciação entre eles. Em 1969, o capital foi aberto e as ações da Lobrás começaram a ser cotadas na Bolsa de Valores.

Década de 70

A partir de 1974, com a ascensão de Mário Basbaum à presidência, os serviços assumiram prioridade, sendo considerados um compromisso da diretoria. Nesta década, a Lobrás enfrentou um período muito difícil: seu endividamento atingiu níveis preocupantes (o de curto prazo era equivalente a um mês de vendas e o de longo prazo a duas vezes o capital) e o reflexo no mercado acionário foi imediato, com a cotação de suas ações no mercado ficando abaixo do valor nominal.

Um programa para recuperar a empresa foi desenvolvido por Basbaum,

retirando-a da estagnação em que se encontrava, visando torná-la rentável. Esse esforço gerou resultados positivos, que aumentaram o valor de suas ações. Entre os anos de 1975 e 1979, aumentos de capital anuais foram utilizados como instrumento de capitalização da empresa, assegurando, assim, os recursos necessários para o financiamento de novos projetos e investimentos em lojas mais sofisticadas, como a do Shopping Center Rio Sul, que dispunha de uma área de 3.700 metros quadrados.

No decorrer desse período, porém, o investidor Bernardo Goldfarb vinha comprando lotes de ações de empresas em dificuldades. No espaço de seis anos ele adquiriu pacientemente as ações disponíveis da Lobrás no mercado e finalizou sua estratégia com a compra de pequenos lotes espalhados entre diferentes membros da família Basbaum. Esse esforço culminou com uma operação de *takeover* que surpreendeu o mercado.⁴²

Assim, em outubro de 1980, ano do 50^o aniversário da empresa, uma assembléia de acionistas conduziu à presidência executiva Bernardo Goldfarb, também presidente das Lojas Marisa, a maior cadeia brasileira de artigos exclusivamente femininos.

Década de 80

Com a nova gestão, a empresa, que enfrentava problemas de várias ordens (estava endividada junto aos bancos, tinha um número excessivo de empregados, operava com um nível de estoque muito elevado e pagava aluguéis muito elevados pelos seus pontos-de-venda), passou logo no primeiro ano a apresentar números positivos no seu balanço, sem que fosse realizada qualquer chamada de capital . As

⁴²Além do verde e amarelo. *Administração & Serviços*, abril de 1981, p. 49.

vendas cresceram de US\$ 74,92 milhões para US\$ 101,03 milhões.

Goldfarb iniciou uma gestão voltada para a racionalização dos custos. Em 1980, o número de funcionários para trinta lojas era de 7.100, uma média de 240 empregados por loja; em 1987, com 52 lojas, esse número era de 6.000, o que significava 115 empregados por loja, menos da metade do número inicial.⁴³

A dívida bancária foi totalmente saneada e os aluguéis considerados altos renegociados, o que influenciou diretamente os resultados financeiros da empresa.

O sortimento também foi revisto, passando de 70.000 para 55.000 itens, e as compras começaram a sofrer rigoroso controle, procurando-se também evitar altos custos de estocagem: "...se uma mercadoria permanece encalhada muito tempo é sinal de que não é aceita pelo público. Não tem sentido, assim, empatar dinheiro nela. Vamos descobrir as mercadorias que vendem bem para repetir a compra e nos livrar das que vendem pouco..."⁴⁴

Em 1986, buscando o aperfeiçoamento da área de compras e seguindo sua filosofia de enxugamento das despesas operacionais, a sede da Lobrás foi transferida para São Paulo, ficando próxima à da Lojas Marisa. Aproveitando a incidência de fornecedores comuns, uniram-se as áreas de compras de ambas as empresas, ficando apenas as áreas administrativas separadas.

O crescimento na década de 80 pode ser medido pelo número de novas lojas inauguradas (26 unidades), se comparado ao de décadas passadas. A tabela IV.14 apresenta essa evolução.

A Lobrás tinha 48 lojas em 1987, distribuídas em 18 Estados além do Distrito Federal, tendo como público-alvo as mulheres (90% de sua clientela) de todas faixas etárias e pertencentes às classes B e C, com um número aproximado de 5.500

⁴³ O rei Midas do varejo. *Exame*, 25.01.89, p.62-65.

⁴⁴ A receita... *op.cit.*, p. 38.

funcionários.⁴⁵

Década de 90

A década de 90 revelou-se um período de confirmação do deslocamento que a Lobrás havia sofrido, se comparada a seus competidores, principalmente a Lojas Americanas. Os resultados não foram de todo negativos, mas a companhia não conseguiu empreender um processo de expansão comparável ao de sua principal concorrente.

A receita obtida com a venda de mercadorias em 1992 foi de US\$ 173,6 milhões e o lucro atingiu quase um milhão de dólares (US\$ 909 mil).⁴⁶ O ano de 1993 também foi positivo. A Lojas Brasileiras apresentou um crescimento de 14,0% em relação à 1992 na receita de vendas (medida pela correção integral) atingindo a cifra de US\$ 204,1 milhões. Esse crescimento propiciou um lucro líquido de US\$ 2,4 milhões, 164,5% maior que o do ano anterior, equivalente a 1,4% das receitas líquidas.

O bom desempenho permitiu a abertura, em 1993, de duas novas unidades, localizadas em Rondônia e no Ceará que contribuíram com a criação de 250 novos postos de trabalho, elevando o número total de funcionários para 5.997.⁴⁷

O ano de 1994 foi marcado pela implantação do Plano Real, que propiciou um crescimento de 5,7% do PIB em relação a 1993. Esse ambiente mostrou-se altamente favorável também para a Lojas Brasileiras, que fechou o ano com vendas 42,1%

⁴⁵ MOTTA, João Batista. Como resolvi o problema. *Revista Diretor Lojista*, dez.1987, p.44-48.

⁴⁶ LOJAS Brasileiras, Relatório Anual, Rio de Janeiro, 1992.

⁴⁷ LOJAS Brasileiras, Relatório Anual, Rio de Janeiro, 1993.

superiores a 1993 (US\$ 369,1 milhões, excluídas as lojas novas) e um lucro líquido 201,3% acima do resultado anterior.⁴⁸

Estes números positivos permitiram a abertura de seis lojas novas, todas elas próprias, representando um investimento da ordem de R\$ 11,3 milhões e gerando 746 empregos diretos, finalizando o ano com 68 unidades no total. A empresa começou também a preparar-se para a informatização, com a aquisição de equipamentos e sistemas operacionais para a administração central e lojas.

Em 1995, a empresa experimentou uma retração de 4,3% nas suas vendas, que ficaram em R\$ 406,9 milhões, e por conseguinte uma queda no seu lucro líquido.⁴⁹

Em 1996, a queda gradual da taxa de juros e a redução na inflação geraram um ambiente favorável ao crédito ao consumidor.⁵⁰ Esta mudança estrutural obrigou a Lojas Brasileiras, assim como seus principais concorrentes e todo o comércio, a se reestruturar para competir em um ambiente totalmente diferente daquele em que havia atuado durante as duas décadas anteriores. As vendas a crédito passaram a representar, aproximadamente, um quarto do total, sendo constituídas basicamente por cheques pré-datados.⁵¹

A Lobrás foi, também, vítima da inadimplência, encerrando o exercício, segundo a publicação *Maiores e Melhores* de 1997, com uma receita de vendas de US\$ 364 milhões, apresentando uma queda de 12,3% e um prejuízo de US\$ 15,7 milhões. Segundo o IAN de 1996, "...modernização, controle rígido dos custos e giro rápido dos estoques são metas a serem alcançadas para a reversão do quadro negativo..." (p.16).

⁴⁸ LOJAS Brasileiras. Relatório Anual, Rio de Janeiro, 1994.

⁴⁹ LOJAS Brasileiras. Relatório Anual, Rio de Janeiro, 1995.

⁵⁰ LOJAS Brasileiras. Relatório Anual, Rio de Janeiro, 1996.

⁵¹ "...Os cheques pré-datados respondem por cerca de 20% a 25% do faturamento..." (FLORÊNCIO, Miralvo Dias,p.C-2).

TABELA IV.14

LOJAS NOVAS POR DÉCADA

DÉCADA	LOJAS NOVAS
30-39	5
40-49	3
50-59	6
60-69	8
70-79	6
80-89	26
90-96	14

Fonte: Relatórios Anuais e IAN 1996

Para 1997, a companhia esperava ajustar seu modelo de operação para recuperar as perdas através de ações como o lançamento de um cartão de crédito com marca própria e o fim do cheque pré-datado, e aumentar sua participação no mercado com a abertura de novas unidades, principalmente em *shopping centers*, concentradas nos Estados do Nordeste, interior de São Paulo, Brasília e Rio Grande do Sul.

CAPÍTULO V

SUMÁRIO, ANÁLISE E CONCLUSÕES

CAPÍTULO V

SUMÁRIO, ANÁLISE E CONCLUSÕES

5.1 SUMÁRIO DO ESTUDO

Este estudo teve como objetivo proporcionar maior conhecimento sobre um formato específico de varejo no Brasil, o de lojas de departamento, abordando seus dois tipos básicos: a loja de departamento tradicional e loja de departamento de desconto.

As seguintes perguntas de pesquisa orientaram a realização deste estudo:

1. *De que forma evoluíram as principais lojas de departamento brasileiras, tanto no segmento tradicional como no de desconto?*
2. *As teorias de evolução do varejo explicam a trajetória das principais lojas de departamento brasileiras?*

Foi feita uma revisão de literatura pertinente, abordando temas relacionados ao trabalho, tais como definições e conceitos, características básicas, teorias de desenvolvimento, evolução do formato lojas de departamento tradicionais e evolução do formato lojas de departamento de desconto.

Para responder às perguntas de pesquisa, o método de pesquisa adotado foi o estudo de caso. Realizou-se uma análise descritiva do desenvolvimento de empresas brasileiras que operavam sob este formato, a partir da utilização de documentos, relatórios

e notícias em jornais e revistas.

Os casos analisados foram: Mesbla, Mappin, Lojas Americanas e Lojas Brasileiras. Procurou-se, por meio da análise das estratégias seguidas, identificar seus passos mais importantes, particularmente no decorrer das duas últimas décadas.

5.2. ANÁLISE E CONCLUSÕES

Por se tratar de um estudo de casos, não é possível fazer generalizações que se estendam a todas as lojas de departamentos tradicionais e de descontos atuantes no país. No entanto, não se pode deixar de levar em conta o fato de que as lojas estudadas eram as maiores e mais representativas do seu setor no Brasil, sob qualquer aspecto levado em consideração.

Assim sendo, procuraremos responder às perguntas de pesquisa, inicialmente colocadas, dentro desse quadro de limitações, à luz das observações feitas nas quatro empresas estudadas.

5.2.1. De que forma evoluíram as principais lojas de departamentos brasileiras, tanto no segmento tradicional quanto no de descontos?

A evolução dessas empresas, no Brasil é profundamente marcada pelo quadro econômico do país. Seus ciclos acompanharam a evolução da economia e, em decorrência, seu posicionamento e foco operacional seguiram o rumo ditado pela área

financeira.

Anos de instabilidade e de altas taxas de inflação garantiram a esse formato de varejo um *status* de gerador de caixa, onde o negócio em si (comprar, distribuir e vender) era o menos importante. Assim, quando as crises aconteceram, o modelo mais vulnerável (o de lojas de departamento tradicionais) sofreu mais rápida e diretamente seus efeitos.

Com a estabilização da economia nos últimos quatro anos o varejo vem experimentando uma evolução em termos operacionais e o fortalecimento da profissionalização de seus quadros.

Criação das Empresas

Alguns aspectos se salientam quando são comparadas as empresas estudadas no que se refere a sua criação. Todas elas foram fundadas por estrangeiros (Mesbla, Mappin e Lojas Americanas) ou por descendentes (Lojas Brasileiras).

Além disso, todas elas buscavam imitar formatos de varejo existentes fora do país, transplantando esses modelos para o Brasil.

No caso da Mesbla e do Mappin, porém, os formatos iniciais não permaneceram exatamente os mesmos, adequando-se a mudanças e tendências específicas dos mercados em que se encontravam inseridas. Foi assim que, no caso da Mesbla, ela modificou seu posicionamento, passando de atacadista a varejista, diminuindo gradativamente a área de ferragens para aumentar a oferta de produtos para casa. O Mappin, por sua vez, após ter seu controle acionário adquirido por um grupo de brasileiros, foi reposicionado como loja mais popular, em 1950, com a inserção de mais serviços

voltados para a população urbana e a diminuição de espaços dedicados às classes mais abastadas.

Já as lojas de departamento de desconto mantiveram-se fiéis ao modelo implantado modificando muito pouco seu posicionamento ou seu modo de operar o negócio.

As lojas de departamento tradicionais apareceram primeiro (na década de 10), uma vez que o formato já existia em países com varejo mais avançado desde o século passado, e o hiato temporal entre o seu surgimento no mundo e a entrada no Brasil foi razoavelmente grande. Já as lojas de departamento de desconto, que iniciaram suas operações entre o final de década de 20 e o início da década de 30, apresentaram uma diferença temporal menor, configurando-se como uma ameaça as lojas de departamento tradicionais (até então o único modelo existente).

Estratégias

As estratégias seguidas pelas lojas de departamentos analisadas nesse estudo são muito semelhantes, dentro das duas variedades estudadas. As duas lojas de departamento tradicionais utilizaram estratégias de diferenciação, enquanto as duas lojas de departamento de desconto seguiram estratégias de valor.

Estratégias seguidas nos anos 70

Como na década de 70 as lojas de departamento tradicionais eram negócios em fase mais adiantada de amadurecimento e as empresas eram maiores, suas ações norteavam-se por melhorias e ajustes no modelo. A Mesbla e o Mappin tomaram atitudes como dar maior autonomia para o corpo gerencial tomar decisões e oferecer crédito direto ao consumidor.

As lojas de departamento de desconto, talvez por terem seu *mix* de produtos focado em itens de baixo valor agregado, apresentavam estratégias de capitalização e crescimento mais agressivas, procurando provavelmente aumentar seu volume para conseguir maior escala de negócios, de maneira a diluir seus custos operacionais.

Todas elas aproveitaram-se da situação financeira da década para promoverem sua expansão. A Mesbla e a Lojas Brasileiras, vislumbrando novas oportunidades, posicionaram-se à frente de seus concorrentes e abriram ainda nessa década lojas em *shopping centers*.

O aumento do investimento em propaganda (mídia) foi uma estratégia marcante em todas as empresas, numa tentativa de alavancar as vendas, visando aproveitar-se do momento favorável.

A situação econômica é o fator ambiental que ditou as estratégias das lojas de departamento nessa década. O chamado “milagre econômico brasileiro” permitiu a essas empresas um crescimento até então desconhecido.

Estratégias seguidas nos anos 80

No início da década de 80, as lojas de departamento continuaram a expandir-se. O foco principal foi em *shopping centers*, com o Mappin e a Lojas Americanas abrindo suas primeiras lojas nesses locais. Ao final da década de 80 todas as cadeias de lojas de departamento estudadas já se encontravam presentes em *shopping centers* e investiam pesadamente em propaganda com campanhas promocionais veiculadas em todo Brasil.

O crédito ao consumidor foi fortemente utilizado nos processos de expansão. Das quatro cadeias estudadas, somente a Lojas Brasileiras não migrou para o crédito como estratégia de alavancagem de vendas (a Mesbla criou a Cia. Financiadora Mesbla, o Mappin lançou o cartão Mappin e a Lojas Americanas adquiriu a Financeira Universal Supergasbrás e criou a Facilita).

Nessa década, as lojas de departamento tradicionais passaram a investir em marcas próprias com ênfase em artigos de vestuário e moda, reduzindo as linhas *hard*.

Já as lojas de departamento de desconto passaram por mudanças em seu controle acionário com negociação via mercado de capitais. Essa modificação iniciou um processo de profissionalização das empresas com foco principalmente na racionalização de custos.

A recessão experimentada pela economia nessa década - que chegou a ser apelidada de "década perdida" - modificou profundamente o modelo de gestão das lojas de departamento de desconto mas não chegou a abalar as estruturas conservadoras das lojas de departamento tradicionais.

Outras diferenças podem ser atribuídas a peculiaridades das próprias empresas, tais como o desenvolvimento de marcas próprias nas lojas de departamento tradicionais principalmente na área de vestuário (que era quase que totalmente inexplorada pelas lojas de departamento de descontos) e a modernização de *layouts* visando tornar a experiência de compra mais agradável (necessária principalmente para roupas).

Estratégias seguidas nos anos 90

Na década de 90, a modificação do cenário econômico obrigou todas as empresas a caminharem em uma mesma direção, que implicava melhoria operacional e racionalização de custos.

As duas lojas de departamentos tradicionais, que já vinham atravessando dificuldades desde o final da década de 80, não resistiram à turbulência ambiental, sofrendo mudanças em seu controle acionário e vêm lutando para retomar o caminho dos lucros.

Por sua vez, as lojas de departamento de descontos, que haviam sobrevivido com razoável sucesso à década de 80, foram impactadas pela estabilização da economia e vêm procurando reconduzir seu negócio a taxas de lucratividade positivas.

A década de 90 está sendo marcada por profundas mudanças no varejo como um todo. A nova realidade econômica do país, alcançada através da estabilização econômica, está causando um novo reposicionamento das empresas. Assim o foco das lojas de departamento deixou de ser a área financeira (elas eram e ainda são grandes geradoras de fluxo de caixa) para concentrar-se em sua área fim.

A estratégia passou a dar ênfase à automação e informatização das lojas, na cadeia logística (*supply chain management*), revisão de sortimento (com a descontinuação de algumas linhas de produtos e inclusão de outras), foco no cliente (atendimento e redução de tempo de espera em filas e de *out-of-stock*), fortalecimento do CDC (crédito direto ao consumidor), diminuição da inadimplência, venda de produtos importados e uma massificação das inserções na mídia e distribuição de folhetos promocionais.

As semelhanças e diferenças estratégicas observadas podem ser

explicadas pela estabilização econômica e pelas mudanças por ela acarretadas, tais como a abertura da economia e o fim da “ciranda inflacionária”.

Existe também uma peculiaridade marcante, que caracteriza bem a diferença de gestão entre as lojas de departamento tradicionais e as lojas de departamento de desconto, que é o controle acionário. As lojas de departamento tradicionais, até meados da década, tinham o controle acionário sob propriedade familiar e as lojas de departamento de desconto tinham o controle acionário sob o comando de profissionais e com uma gestão mais agressiva e voltada para o lucro.

Porém tal situação modificou-se. Coincidentemente ou não, tanto a Mesbla quanto o Mappin foram adquiridas pelo empresário Ricardo Mansur, que tem como objetivo fundir as operações de ambas aproveitando os ganhos de escalas possíveis em áreas comuns.

5.2.2. As teorias de evolução do varejo explicam a trajetória das principais lojas de departamento brasileiras?

Examinaremos a seguir cada uma das principais teorias de evolução do varejo, procurando determinar em que medida cada uma delas ajuda a explicar a evolução das empresas estudadas.

Teoria da “Roda do Varejo”

De acordo com essa teoria, os novos formatos de varejo iniciam com baixos custos e baixos preços, e, conforme vão evoluindo, passam para um novo patamar de operações e posicionamento que eleva seus custos, acarretando, assim, aumento de preços, tornando-os mais vulneráveis, em sua maturidade, a novos formatos que estão aparecendo e concentram-se na parte baixa da Roda.

A análise dos quatro casos permite concluir que esta teoria tem pouca capacidade de explicar as mudanças ocorridas nas empresas estudadas.

As lojas de departamento tradicionais não iniciaram suas atividades posicionando-se na parte mais baixa da Roda. Posteriormente, porém, buscaram mais esse posicionamento, particularmente no caso do Mappin.

As lojas de departamento de desconto, por sua vez, iniciaram-se na parte baixa da Roda e estão buscando evitar posicionar-se na parte alta.

Todas elas, porém, em algum momento de sua existência, encontraram-se em um patamar de altos custos operacionais, obrigando-as a aumentar seus preços, causando por

vezes deslocamentos em relação a seu posicionamento.

A situação brasileira parece diferir da norte-americana, no que se refere a esta teoria. Enquanto nos Estados Unidos, as lojas de departamento de desconto constituíram-se em grave ameaça às lojas de departamento tradicionais, exatamente em função das hipóteses contidas na teoria da Roda do Varejo, no Brasil, o declínio das lojas de departamento tradicionais não parece estar diretamente associado a esse fenômeno.

Teoria do Ciclo de Vida do Varejo

De acordo com essa teoria as instituições varejistas passariam por fases iguais às dos produtos. Este ciclo seria composto por quatro estágios: inovação, desenvolvimento acelerado, maturidade e declínio.

Essa teoria pode ser aplicada em parte para explicar as modificações sofridas pelas empresas aqui estudadas. Devido a particularidades da economia brasileira, os estágios das empresas varejistas não ficam claramente definidos, como nos Estados Unidos. Terão as lojas de departamento tradicionais atingido o declínio em seu estágio no ciclo de vida do varejo, no Brasil? E estarão as lojas de departamento de desconto na fase de maturidade? Não há indícios de que tal seja o caso. As dificuldades vividas por essas empresas parecem explicar-se melhor por modelos de gestão e estratégias inadequados para enfrentar a turbulência ambiental da década de 80 e a estabilização de meados da década de 90.

Modelo de Mudanças por Crises

Esse modelo explica a situação atual de todas as lojas de departamento aqui estudadas. De acordo com essa teoria as instituições varejistas passam por quatro estágios nos momentos de crise: Choque, Refúgio Defensivo, Reconhecimento e Mudança. A descrição dos estágios talvez não corresponda exatamente aos momentos vividos pelas empresas estudadas.

A análise de caso das quatro empresas realizada no presente estudo deixa bem claro que, com o fim do ambiente inflacionário, as instituições varejistas passaram a conviver com uma nova realidade. Isso acarretou mudanças generalizadas, levando as lojas de departamento à crise. Todas as empresas poderiam ser enquadradas no estágio do Reconhecimento desse modelo, em que se encontraram obrigadas a enfrentar a realidade e validar a mudança como verdadeira e presente.

Segundo este modelo, as empresas estariam entrando na quarta e última fase, a Mudança. O foco no negócio em si e a busca pela excelência nas operações, em conjunto com o enfraquecimento das estratégias financeiras, indicam que as empresas já se convenceram de que as modificações mais do que necessárias são o único caminho para a sobrevivência.

5.3 CAMPOS DE PESQUISA FUTURA

Outros estudos poderão ampliar a abordagem feita neste trabalho. Alguns aspectos que nos pareceram de interesse para futuras pesquisas são indicados a seguir:

- estudar outras lojas de departamento no Brasil;
- realizar estudos regionais sobre lojas de departamento para verificar se os problemas enfrentados pelas empresas aqui estudadas também ocorreram nas demais;
- realizar pesquisa junto a executivos de lojas de departamento para verificar sua percepção quanto ao desenvolvimento desses formatos no Brasil;
- estudar outros formatos de varejo no Brasil para verificar se as teorias de evolução do varejo explicam o desenvolvimento desses formatos;
- realizar um estudo semelhante com lojas de departamento de outros países e fazer uma comparação entre as situações em cada um.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALÉM do Verde e Amarelo. Administração e Serviços, p. 49, abr. 1981
- APENAS quatro donos. Gazeta Mercantil, 17 jan. 1997. p.C-1
- AS BALEIAS começam a desencilhar. Exame, 2 mar. 1994. p. 90-91
- BARCELLOS, Marta. Mesbla, livre da crise e de cara nova. O Globo, 11 de abril de 1998, p.17
- BLUESTONE, Barry; HANNA, Patricia; KUHN, Sarah; MOORE, Laura. The retail revolution: marketing transformation, investment and labor in the modern department store. Boston, Auburn, 1981, p.3-64
- BOLEN, Willian H. Contemporary Retailing, Prentice Hall, 1978, p.11
- BRAGA et alli. Mesbla Lojas de Departamentos. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1997. Monografia não publicada.
- BURSTINER, Irving. Basic Retailing. Homewood, Illinois, Irwin, 1986.
- OS BONS tempos voltaram. Exame, 29 mar. 1995. P.46.
- BUSINESS WEEK, 5 nov. 1979. P.145.
- CAI o número de funcionários. Folha de São Paulo, 16 de nov. 1992.
- CARVALHO, Carlos UFRJ Augusto et alli. Lojas de Departamento no Brasil. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1997. Monografia não publicada.
- CASA Anglo. Focus on Brazil. Boston: Stephen Rose and Partners Ltda., 25 Jan. 1994.
- CASTRO, C.M. A prática da pesquisa. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1977. Cap.3. p.56
- CHIARETTI, Daniela. Mappin investe em loja e shopping center no ABC. Gazeta Mercantil, 14 de abril de 1987, s/página
- COBRA, Marcos. Administração de Marketing. Editora Atlas: São Paulo, 1990, p.504-6
- COELHO, Edilson. Mappin fecha negócio com 6 lojas de Sears. O Estado de São Paulo, 01 de março de 1991, s/página
- COM nova direção o Mappin mantém filosofia de vendas. Folha de São Paulo, 14 fev. 1982. p.22
- COMPRAS em casa. Veja, 12 de out. 1983. p.109.
- COSTA, Thaís Oliveira. Mappin assume parte da Sears. Gazeta Mercantil, 01 de março de 1991, p.1 e 39

- CUNDIFF, E. Concepts in Comparative Retailing, Journal of Marketing, Vol. 29, 1965, p.143-62
- DAMASCO, Maria Aparecida. Mappin se expande com "cara nova". O Estado de São Paulo, 16 de abril de 1989, s/página
- DAVIDSON, Willian R.; BATES, Albert D.; BASS, Stephen. The Retail Life Cicle, Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, número 18, sexto volume, 1978
- UM DESAFIO bilionário. Veja, 14 nov. 1984. p.108-109
- AS DIFICULDADES enfrentadas pela Mesbla. Jornal do Comércio, 28 jul. 1995. p.1
- DONALD S. T. ; DEL I. H. Marketing Research: Meaning, Measurement and Method. New York, Macmillan, Londres, 1976, p.323
- DRUCKER, Peter F. Marketing and Economic Development, *Journal of Marketing*, , janeiro de 1958, p.252-259
- DUARTE, Deisy. A investida do Mappin. Gazeta Mercantil, 29 de agosto de 1987, s/página
- ECO, Umberto. Como se faz uma tese. São Paulo: Perspectiva, 1977, Cap.2. p.7-34
- EGAS, Claudia M. e AMARAL, Claudia J. Casa Anglo-Brasileira S.A. - Mappin. São Paulo, Banco BBA Creditanstalt, 24 de julho de 1995. Publicação interna
- FIGUEIREDO, Paulo. Mappin parte para o mercado português. O Globo 24 de fevereiro de 1989, s/página
- FINK S. Crises and Motivation: A Theoretical Model, Archives of Physical Mediciane and Rehabilitation, Vol.48, November, 1960, p.592-7
- _____.; BEAK J.; TADDEO K. Organisational Crises and Change, Applied Behavior Science, Vol.7, No.1, 1971, p.15-37
- FRAYER, David J. Sears - a giant transition. In: BOWERSOX, Donald J. e COOPER, M. B. Strategic marketing channel management. New York, McGraw-Hill, 1992. Caso de Ensino
- GAZETA MERCANTIL, 3 ago. 1995. p.C-1.
- GIMPEL, José Luiz. Administração de Empresas Varejistas no Brasil, São Paulo, Editora Atlas, 1980 p.27
- GIST, R. Retailing: Concepts and Decisions, Wiley and Sons, New York, 1968
- GOLDMAN, A. Adoption of Supermarket Shopping in a developing Country: The Selective Adoption Phenomenon, European Journal of Marketing, Vol.16, No.1, 1982, p.17-26

- HOLLANDER, S. The Wheel of Retailing, Journal of Marketing, Vol.24, Julho,1960, p.37-42
- ISNARD, Ana Luisa. Ciclo de Vida de Empresas de varejo: Proposta de um Modelo Previsor, COPPEAD, 1993
- JORNAL DO BRASIL, 4 ago. 1995. p.14
- KAYATH, Marcelo. Relatório Setorial, Banco de Investimentos Garantia S.A. ,1996, p.1-2
- LACHTERMACHER, Stela. Código de barras chega ao Mappin. Jornal do Brasil, 26 de dezembro de 1990, p.23
- LANCASTER, Bill. The Department Store - a social history , Leicester University Press, 1995. p.1, 199
- LARSON, Carl M. ; WEIGAND, Robert E. ; WRIGH, John S. Basic Retailing, Prentice Hall, 1976, p.41
- LASA. Relatório Interno Departamento de Planejamento e Orçamento. S.I.: s.n., 1994. 36p.
- LOJAS BRASILEIRAS. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1992.
- LOJAS BRASILEIRAS. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1993.
- LOJAS BRASILEIRAS. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1994.
- LOJAS BRASILEIRAS. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1995.
- LOJAS BRASILEIRAS. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1996.
- LUANE, Kátia. Mesbla reativa cartão e área de eletroeletrônicos. Gazeta Mercantil, 30 de julho de 1997, p.C-4
- LUANE, Kátia. Mesbla reativa cartão e área de eletroeletrônicos. Gazeta Mercantil, 30 de julho de 1997, p.C-4
- LUANE, Kátia. Mesbla pode levantar concordata ainda hoje. Gazeta Mercantil, 04 de agosto de 1997, p.A1 e C-3
- LUQUET, Mara. A administração dos estoques. Gazeta Mercantil, 03 de agosto de 1995, p.C-2
- MACHADO, Cristina Pinheiro. Lojas: nova geração ganha espaço O Estado de São Paulo, 17 de julho de 1983, p.44
- MAGALHÃES, Heloísa. A executiva que “enxugou” e ainda reestrutura a Mesbla. Gazeta Mercantil, Caderno Memo, 12 de junho de 1995, p.1

MAGALHÃES, Luciana. Grupo tentou associação com capital estrangeiro. Gazeta Mercantil, 03 de agosto de 1995, p.C-1

MAGALHÃES, Luciana. Decisão não surpreende concorrentes da Mesbla. Gazeta Mercantil, 03 de agosto de 1995, p.C-5

MAHLMEISTER, Ana Luiza. Mappin vai adotar leitores óticos. Gazeta Mercantil, 23 de novembro de 1990, s/página

MALTA, Cynthia. Mappin vai para Portugal. Gazeta Mercantil, 27 de março de 1989, p.1 e 40

MANSUR usa força do Mappin para reerguer a Mesbla. O Estado de São Paulo, 8 set. 1997. p. B- 14

MAPPIN Performance and Potential. São Paulo: Casa Anglo Brasileira S.A., out, 1996. p. 2,17

MAPPIN amplia atuação na locação de vídeo. O Estado de São Paulo, 29 jul. 1992

MAPPIN aposta na área de alimentos e abre mercearia no centro de SP. Folha de São Paulo, 29 abr. 1992

MAPPIN assumirá o controle da Mesbla. Folha de São Paulo, 7 jun. 1997. p.7.

MAPPIN deve acirrar a concorrência em SP. Folha de São Paulo, 3 mar. 1991.

MAPPIN diversifica e abre empresa nos EUA. O Estado de São Paulo, 12 de maio 1993.

MAPPIN do futuro em contagem regressiva. Exame, 31 out. 1984, p. 56-58.

MAPPIN em Portugal só depende do BC. O Globo, 25 mar. 1989.

MAPPIN expande-se na recessão sem gastar. Gazeta Mercantil, 25 fev. 1992. p. C-2.

MAPPIN faz a reestruturação e transfere operações de varejo para uma controlada. Gazeta Mercantil, 23 mar. 1992. p. C-3

MAPPIN quer mercado europeu. O Estado de São Paulo, 23 mar. 1989.

MAPPIN sai da crise com loja compacta. Folha de São Paulo, 16 nov. 1992. p. 2-4.

MAPPIN tem agora escada rolante. O Estado de São Paulo, 9 NOV. 1990.

MAPPIN vai priorizar interior. Gazeta Mercantil, 1 fev. 1997. P.C-8.

MARIANI deve comprar a Mesbla. Gazeta Mercantil, 13 jun. 1996. p. C-3.

MAY, Eleanor G. A retail Odissey. Journal of Retailing, 65(3) p.356-357, Fall 1989

MELHORES E MAIORES. Revista Exame, 1992.

MELHORES E MAIORES. Revista Exame, 1993.

- MELHORES E MAIORES. Revista Exame, 1994.
- MELHORES E MAIORES. Revista Exame, 1995.
- MELHORES E MAIORES. Revista Exame, 1996.
- MELHORES E MAIORES. Revista Exame, 1997.
- MESBLA busca novos sócios. Gazeta Mercantil, 7 mar. 1996. p.C-2.
- MESBLA paga a última parcela da concordata. O Globo, 5 ago. 1997. p. 29.
- MESBLA. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1988.
- MESBLA. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1989.
- MESBLA. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1990.
- MESBLA. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1991.
- MESBLA. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1992.
- MESBLA. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1993.
- MESBLA. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1994.
- MESBLA. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1995.
- MESBLA. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1996.
- MESBLA. Relatório da Diretoria. Rio de Janeiro, 1993. Documento interno.
- A MESBLA respira. Jornal do Brasil, 29 mar. 1996. p. 13.
- A MESBLA vive. Jornal do Brasil, 17 jan. 1996. p. 13.
- MICHAEL, Levy ; WEITZ, Barton A. Retailing Management. Boston: Irwin, 1992, p.6, p.42, 47
- MORETZ-SOHN, Claudia e OLIVEIRA, Flavia. Mesbla busca uma saída para sua pior crise. O Globo, 01 de agosto de 1995, p.26
- MOTTA, João Batista. Como resolvi o problema. Revista Diretor Lojista, Dezembro de 1987, p.44-48
- PICILLO, Giovanna. Na trilha da renovação. Gazeta Mercantil, 08 de maio de 1989, s/página
- PICILLO, Giovanna. Mappin negocia "joint-venture". Gazeta Mercantil, 24 de fevereiro de 1989, s/página
- _____. Na trilha de renovação. Gazeta Mercantil, 08 de maio 1989.
- POLÊMICO rosto do Mappin. Exame, 28 ago. 1996. p. 118
- POPULAR chique. Veja, 8 dez. 1982. p.126
- PROGRAMA de modernização. Gazeta Mercantil, 29 fev. 1996. p.C-4

- PROMOÇÃO: a saída para vender mais. O Estado de São Paulo, 28 mar 1998.
- REBOUÇAS, Lúcia. As debêntures da Mesbla. Gazeta Mercantil, 04 de agosto de 1995, p. C-2
- REGATÃO, Gisele. Lojas Brasileiras terá cartão próprio. Gazeta Mercantil, 26 de fevereiro de 1997, p. C-2
- REI Midas do Varejo. Exame, 25 jan. 1989. P.62-65.
- RELATÓRIO Casa Anglo PN. S.I.: Banco de Investimentos Garantia, 14 set. 1996. p.1.
- REVISTA EXAME, 14 fev. 1983. p.28.
- REVISTA EXAME, 27 nov. 1985. p.16, 44-45.
- RICHERT, Henry G. Retailing: principles and practices. New York: McGraw-Hill, 1954. p.11- 26
- ROCHA, Angela. Sears: a última cartada. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1996, caso de ensino, p.1
- ROMERO, E.I.C. Estratégia e estrutura - uma aplicação do modelo de Chandler à realidade brasileira: estudo de caso em uma empresa varejista brasileira. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1994. Tese de Mestrado.
- SANTANA, Ivone. Mappin interliga EUA e Brasil por computador para venda de importados. Gazeta Mercantil, 19 de novembro de 1993, s/página
- SAVITT, Ronald. The “whell of retailing” and retail product management. European Journal of Marketing, 18 (6/7), 1984, p.53
- SEIDL, Antônio Carlos. Mappin comemora lucro de US\$ 1,8 mi. Folha de São Paulo, 23 de outubro de 1993, s/página
- SELLITZ C. et all. Métodos de Pesquisas nas Relações Sociais, São Paulo: Coleção Ciências do Comportamento, EPV, Ed. da USP, 1975, 5ª Reimpressão. APUD: CORRÊA, S.C.H. Projetos de Responsabilidade Social: A Nova Fronteira do Marketing na Construção da Imagem Institucional, Rio e Janeiro, COPPEAD, 1997, Cap.3: Metodologia , p.58
- SIMON Julian S. Basic Research Methods in Social Science, New York, Random House, 1969, p.276
- SOUZA, M.G. Lojas de Departamentos: um exemplo real de segmentação , *in* RICHERS, Raimar ; LIMA, C.P. Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro, São Paulo, Nobel, 1991, p.224

- SOUZA, Paulo S. Comércio Varejista - Uma atividade abandonada à sua própria sorte, Revista da Bolsa, 10-29, julho 1977
- SPOHN, Robert F.; ALLEN, Robert Y. Retailing. Reston: Prentice-Hall, 1977. p.3
- STONE, Kenneth E. Competing with the retail giants, New York, Wiley, 1995, p.13
- SWEENEY, D.J. Warehouse Clubs, Hypermarkets, Supercenters, Retail Business Review, v.60, n.9, p.18-26
- TENDÊNCIA é segmentar. Gazeta Mercantil, 28 ago. 1987.
- VASQUEZ José Fernandes. Varejo Competitivo. São Paulo: Atlas, 1996. p.11
- VENDENDOR incansável. Revista Exame, 14 dez. 1983. p.26-33.
- VERDINI, Liana. Mesbla está pronta para o Mappin. Jornal do Brasil, 05 de agosto de 1997, p.19
- WALTON, Sam. Made in America, Editora Campus, 1992, p.38-39
- YIN, R. K. Case Study Research: Design and Methods, Rev. Ed. California: Sage Publications, 1988, p.13