

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**O PAPEL DOS ATIVOS COMPLEMENTARES NO
MERCADO DE INFORMÁTICA DO EDIFÍCIO
AVENIDA CENTRAL**

EDUARDO GUIMARÃES PITANGA MARQUES
MATRÍCULA Nº: 099114618

ORIENTADORA: Prof.^a Renata Lèbre La Rovere

ABRIL 2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**O PAPEL DOS ATIVOS COMPLEMENTARES NO
MERCADO DE INFORMÁTICA DO EDIFÍCIO
AVENIDA CENTRAL**

EDUARDO GUIMARÃES PITANGA MARQUES
MATRÍCULA Nº: 099114618

ORIENTADORA: Prof.^a Renata Lèbre La Rovere

ABRIL 2011

As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do autor

Dedico este aos meus familiares, que sempre contribuíram para minha formação e meu caráter, e a Livraria Ciência Moderna, que tanto contribuiu para meu crescimento profissional e conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade a mim concedida, aos meus pais, Martha e Paulo, que sempre me deram apoio, às minhas irmãs, Paula e Patrícia, pelo amor incondicional, e aos meus amigos, em especial, Gustavo, pelo suporte. Agradeço também ao IE pelo conhecimento recebido e a segunda chance a mim concedida, e também à minha orientadora Renata Lèbre La Rovere pela paciência e ajuda durante a confecção da Monografia. Agradeço aos entrevistados pela disponibilidade e ajuda nas informações para confecção do presente trabalho.

RESUMO

O presente trabalho busca analisar o segmento de informática do Edifício Avenida Central, um mercado de varejo altamente competitivo com semelhanças com a forma de concorrência pura, e analisaremos de que forma os conceitos propostos pela teoria econômica ortodoxa podem ser utilizados no estudo desse mercado. Estudaremos também como os ativos complementares se comportam como diferenciadores nesse mercado, favorecendo as empresas que deles conseguem fazer uso. A conclusão do estudo mostra que a teoria neoclássica apresenta limitações para o estudo deste mercado, sendo portanto importante o uso de conceitos da teoria heterodoxa.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	6
CAPÍTULO I - COMPETIÇÃO, ESTRUTURAS DE MERCADO E ATIVOS COMPLEMENTARES	10
I.1 - Formas De Concorrência.....	10
I.2 - Estruturas De Mercado E Sua Análise.....	16
I.3 - Diferenciação De Produto.....	19
I.4 - Os Ativos Complementares	25
CAPÍTULO II - ANÁLISE DO EDIFÍCIO AVENIDA CENTRAL À LUZ DA TEORIA.	35
II.1 - História Do Edifício Avenida Central	35
II.2 - A Concorrência No Edifício Avenida Central	35
II.3 - O Papel Dos Ativos Complementares	41
II.4 - O Papel Da Diferenciação De Produtos	47
CONCLUSÃO	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55

INTRODUÇÃO

Na década de 80, o mercado de informática do Rio de Janeiro começava a se estruturar. Computadores eram considerados artigos de alto luxo. Sua capacidade de processamento de dados e suas aplicabilidades eram admiradas e cobiçadas pelas empresas. Somente empresas, de forma geral, poderiam arcar o custo de aquisição de um computador. As empresas foram as grandes responsáveis pelo crescimento do mercado de informática no Brasil.

No Rio de Janeiro, o processo de informatização das empresas começou no centro do Rio de Janeiro, local onde, na década de 80, concentravam-se a maioria das grandes empresas. Diante da demanda das empresas, um mercado se desenvolveu para atendê-las. Por ser o único complexo de lojas da região, e por sua localização estratégica, o Edifício Avenida Central foi o local escolhido pelas empresas para buscarem suas necessidades no processo de informatização, contribuindo para o crescimento de vendas de informática nesse espaço.

Na década seguinte, o Edifício Avenida Central, em virtude do reconhecimento por sua referência em informática, e também do crescimento desse setor no Rio de Janeiro, passou a atrair grande público não só de empresas, mas também de consumidores finais, em busca dos produtos de informática lá oferecidos. Com o aumento da demanda, houve também o crescimento na oferta desses produtos através da expansão do número de vendas nesse local. Com essa expansão, a concorrência nesse mercado aumentou e, no final dessa década de 90, já apresentava características de um mercado competitivo. Os anos se passaram, a concorrência foi crescendo e, embora não seja comum no varejo essa estrutura de concorrência, o mercado começou a esboçar características de Concorrência Pura, entre outras formas de concorrência. Nos dias atuais, apesar desse mercado parecer saturado de vendas de informática, curiosamente, o Edifício Avenida Central continua atraindo empresários – alguns aventureiros – engajados a abrir sua revenda, não para vender uma novidade, mas sim produtos que as vendas instaladas já oferecem.

A teoria econômica define como mercado competitivo aquele mercado com muitos vendedores e compradores, onde os produtos podem ser idênticos ou diferenciados. Barreiras à entrada e saída podem ou não estar presentes. As informações podem ser privilegiadas ou de livre acesso. E a localização dos agentes que compõem esse mercado deve ser próxima de modo que a distância, sozinha, não seja um fator diferenciador.

Diante desse mercado competitivo, as empresas verificaram a necessidade de diferenciação umas das outras como forma de sobrevivência. Formas de diferenciações tradicionais apoiadas na teoria neoclássica não poderiam ser utilizadas. Diferenciações no custo da produção ou através da diferenciação nas características dos produtos não poderiam ser utilizadas, tendo em vista que as empresas ofertantes nesse mercado são revendedoras de produtos finais, cujo processo produtivo é totalmente desenvolvido pelo fabricante. Diante da impossibilidade da utilização desses fatores diferenciadores, coube às revendas procurarem outras formas de diferenciação que não fossem originadas na produção dos produtos revendidos.

Os métodos de diferenciação diferentes daqueles postulados pela corrente neoclássica passaram a ser utilizados com sucesso por algumas revendas. Diferenciação através de atendimento, arrumação de loja, negociações com fabricantes e distribuidores, entre outras formas de diferenciação destacadas pela corrente heterodoxa, fizeram-se presentes e contribuíram para a diferenciação e sucesso de revendas dentro desse mercado de informática do Edifício Avenida Central.

O presente trabalho tem como problema de pesquisa a investigação do mercado de informática do Edifício Avenida Central e a concorrência nele presente. Diante das investigações, observaremos como, dentro de um espaço físico do tamanho de um shopping de médio porte, tantas revendas de informática – que correspondem a mais de 80% dos pontos de venda do shopping – conseguem coexistir sem que isso culmine em uma guerra de preços generalizada. Investigaremos também de que forma os ativos complementares se fazem presentes nesse mercado, diferenciando as revendas que deles fazem uso, contribuindo para que elas sobressaiam sobre as concorrentes sem precisar deteriorar sua margem.

Essa investigação exploratória tem como base: teoria econômica para fundamentação básica, entrevistas com personalidades importantes do setor, documentos, além de observação direta e participativa do autor, tendo em vista sua participação ativa nesse mercado. A coleta dos dados foi através de entrevistas livres. Os entrevistados estão listados no quadro abaixo, assim como a empresa que trabalham e seu cargo. Foram escolhidos entrevistados de diferentes características desse setor, justamente para não deixar que essa pesquisa de campo tivesse um viés único. Destacam-se nessa entrevista Paulo André que acompanhou o surgimento e o crescimento do setor de informática no Rio de Janeiro, além do Fernando Lowenhaar, empresário responsável pela criação do PromoInfo.

Quadro 1: Lista de entrevistados da pesquisa de campo

ENTREVISTADO	EMPRESA	CATEGORIA	CARGO
Paulo André	Ciência Moderna	REVENDA TRADICIONAL	Diretor Geral
Paula Trovizo	Ciência Moderna	REVENDA TRADICIONAL	Diretora Comercial
Vinicius Souza	Casa Inteligente	REVENDA TRADICIONAL	Diretor Geral
Delmo Fernando	DEC10 Informática	REVENDA TRADICIONAL	Diretor Geral
Fernando Lowenhaar	Promoinfo	PROMOINFO	Diretor Geral
Rosália Matos	Infodata	STANDISTA	Multifunção
Fernanda Silva	Cybercasa	STANDISTA	Multifunção
Aginaldo Braga	Infotech	STANDISTA	Multifunção
Fernando Alves	Microsoft	FABRICANTE	Gerente de Contas Varejo
Monique Cerf	Symantec	FABRICANTE	Gerente de Contas Varejo
Ricardo Oliveira	Epson	FABRICANTE	Gerente de Contas Varejo
Rogério Robles	Hp	FABRICANTE	Gerente de Contas Varejo
Aristéria Aria	Tech Data	DISTRIBUIDOR	Gerente de Contas Varejo
Reinaldo Silva	Office Media	DISTRIBUIDOR	Representante Comercial
Renato Nolasco	JVR	DISTRIBUIDOR	Representante Comercial
Levi Salera	Superkit	DISTRIBUIDOR	Diretor Geral

A sequência para investigação do caso será apresentada em dois capítulos, além da conclusão.

No primeiro capítulo, apresentaremos os conceitos teóricos sobre mercado, enfatizando as formas de concorrência, analisando as estruturas de mercado e as formas de diferenciação segundo a teoria neoclássica. Em seguida apresentaremos o conceito dos ativos complementares, conceito que surgiu da contestação, pelos evolucionistas, das limitações das formas de diferenciação que os neoclássicos propunham. O papel dos ativos complementares será a âncora para o nosso estudo e compreensão do mercado de informática do Edifício Avenida Central

No segundo capítulo, apresentaremos o campo desse estudo, o shopping de informática do Edifício Avenida Central. Após introduzi-lo, identificaremos as estruturas de mercado presentes nesse mercado. Em seguida, mostraremos as formas de utilização dos ativos complementares como diferenciadores das revendas que deles conseguem fazer uso para se destacar sobre as concorrentes.

Por fim, a conclusão apontará as limitações de um caso de estudo único de concorrência no varejo, identificando as limitações da teoria econômica neoclássica para

explicar esse mercado, e procurará apontar tendências futuras para esse setor, que a priori, parece difícil de diagnosticar.

CAPÍTULO I - COMPETIÇÃO, ESTRUTURAS DE MERCADO E ATIVOS COMPLEMENTARES.

Nesse capítulo abordaremos o conceito de competição, juntamente com a apresentação das estruturas de mercado mais comumente encontradas, dos modelos mais extremos, como concorrência perfeita e monopólio, aos modelos intermediários. Além disso, introduziremos o conceito dos ativos complementares, que têm extrema importância em mercados onde a concorrência é feroz.

O termo competição tem os mais variados significados. Entretanto, o termo denota sempre a presença, dentro de um mercado específico, de mais de um comprador e mais de um vendedor de uma determinada mercadoria. Cada comprador atua conforme suas preferências, sem influência dos demais, assim como os vendedores atuam de forma independente. Sendo assim, as formas de concorrência relacionadas a seguir serão descritas em função do tipo de competição existente no arranjo estrutural ou estrutura de mercado apresentada.

1.1 - Formas de Concorrência

A Competição Perfeita deve atender alguns requisitos. Em primeiro lugar, a mercadoria objeto desse mercado deverá ser fornecida em grandes quantidades. Além disso, todas as unidades fornecidas são idênticas, de forma que qualquer comprador poderá mudar de vendedor, a qualquer instante, sempre que lhe seja ofertado um menor preço dessa mercadoria. Em segundo lugar, temos a excelente organização desse mercado, onde todos têm acesso às informações. Os comerciantes deverão ser tão bem informados que toda mercadoria vendida, no mesmo instante de tempo, será vendida ao mesmo preço. Em terceiro lugar, os vendedores deverão ser numerosos e, individualmente pequenos, a ponto de que a quantidade ofertada por cada um deles seja insignificante em relação à quantidade total ofertada nesse mercado, e portanto, sem capacidade de afetar os preços no mercado. Da mesma forma, os compradores também deverão ser numerosos e pequenos a ponto de cada vendedor individualmente, por maior que seja a quantidade comprada, ser insuficiente para alterar o preço de mercado. Sob estas circunstâncias, o vendedor que fixar seu preço acima do preço de mercado não venderá nenhuma unidade do seu produto, enquanto o que vender abaixo do preço de mercado esgotará todo seu estoque. Nenhum vendedor conseguirá obter mais do que o preço de mercado e também não aceitará um preço menor do que o de mercado, já que ele

consegue vender toda sua produção ao preço de mercado. Os vendedores tomarão o preço de mercado como dado, e ajustarão sua produção e estoque de acordo com ele, levando a produção até o ponto onde o custo de produzir uma unidade adicional seja igual à receita obtida na venda dessa unidade. Da mesma forma, já que nenhum comprador conseguirá comprar abaixo do preço de mercado por maior que seja sua compra, ele considerará o preço como dado, e dessa forma ajustará suas compras.

Em quarto lugar, não haverá interferência no livre arbítrio dos compradores e vendedores, eles estarão livres para comprar e vender para quem quer que seja. Não haverá interferência sob as formas de conluio, contrato, represália dos competidores ou imposição do controle público. Cada participante desse mercado deverá ser livre para atuar em seu próprio benefício sem se importar com o benefício de ninguém mais.

Em quinto lugar, o preço de mercado como fixo a qualquer instante de tempo, deverá ser flexível em alguns momentos, aumentando e diminuindo conforme as condições básicas de oferta e procura. Não deve haver barreiras para impedir o fluxo de capital de indústrias que não sejam eficientes para aquelas que ofereçam expectativa de maiores lucros para os vendedores. Não haverá barreiras à entrada de um novo concorrente, seja ele doméstico ou estrangeiro. Da mesma forma, não haverá barreiras à saída, sendo a falência a forma de eliminação daqueles que ficarem aquém das expectativas do mercado. (PINDYCK E RUBINFELD, 2010)

Com base nesses argumentos, podemos constatar que Competição Perfeita é apenas um conceito com poucos exemplos observáveis. O termo denota total descontrole sobre os preços.

Diferentemente da Concorrência Perfeita, no Monopólio há controle total sobre os preços. Nele, há apenas um ofertante, os produtos são diferenciados e sem substitutos próximos, e há barreiras à entrada. As principais barreiras à entrada apontadas pela teoria neoclássica são: propriedade exclusiva de matérias-primas ou de técnicas de produção, patentes sobre produtos ou processos de produção, licença governamental ou imposição de barreiras comerciais para excluir competidores – em especial os estrangeiros –, e o monopólio natural, que ocorre quando o mercado não suporte mais de um ofertante em função da necessidade de substanciais economias de escala no processo produtivo para que a operação

seja eficiente. No Monopólio, o produtor, por ser o único ofertante nesse mercado, consegue obter lucros extraordinários. (MELO, 2002)

O que encontramos no mundo real são estruturas localizadas entre esses dois extremos.

A Competição Pura assemelha-se bastante a concorrência perfeita. As diferenças são que na Competição Pura a informação em relação às condições atuais e futuras das condições básicas de oferta e procura é imperfeita ou desigualmente distribuída. Não há total independência de ação e poderá haver restrições à movimentação de capital entre empresas. Há também barreiras à entrada e saída do mercado. (THIN, 1967)

O restante das características são as mesmas da competição perfeita: mercadorias padronizadas; compradores e vendedores numerosos e individualmente pequenos, ou seja, não têm poder sobre o preço de mercado, que será considerado como dado; e a produção, estoque e compras serão adequadas a este preço.

A Competição Pura, assim como a Competição Perfeita, é difícil de ser encontrada. Um exemplo que se aproxima seriam as bolsas de mercadorias e de valores bem organizadas em países onde existe um órgão regulador de mercado eficaz.

A Competição Imperfeita afasta-se ainda mais da Competição Perfeita já que nela encontramos diferenças mais acentuadas em relação à Competição Perfeita. Na Competição Imperfeita a informação pode ser ocultada dos agentes de mercado: as quantidades vendidas e o valor das vendas são mantidos em segredo. Não são raros contratos de temor a represálias dos concorrentes, assim como são comuns obstáculos dificultando a movimentação de capitais. Há barreiras à entrada e saída de novos agentes.

Em relação ao produto, ele pode ser tão diferenciado que os compradores terão dificuldade em mudar de fornecedor rapidamente. Se um vendedor vende seu produto ligeiramente acima do preço de mercado, ele não perderá sua venda para a concorrência, da mesma forma que se o preço for fixado abaixo do preço de mercado ele não será o único a vender todo seu estoque. O vendedor é quem determina o preço que praticará na venda do seu produto, logicamente dentro dos limites de valores que não fujam muito da média do mercado. Os vendedores são poucos e em tamanho suficiente para alterar o preço do produto

conforme seu estoque ou produção. Neste tipo de competição, o vendedor estabelece o preço, ajusta sua produção até o ponto onde sua receita marginal é igual a 1. Os compradores, da mesma forma, são poucos e grandes de forma que sua demanda é suficiente para alterar o preço do produto através de negociações. (MELO, 2002)

A Competição Monopolística é um modelo de competição imperfeita que combina atributos do Monopólio e da Competição Perfeita. Uma característica desse tipo de competição é que a entrada no mercado é livre. Há diferenciação dos produtos pelos vendedores, entretanto essa diferenciação não é extrema e os produtos ofertados são considerados substitutos próximos. Os vendedores podem ser numerosos, sendo que nenhum deles controla a totalidade das mercadorias ofertadas. A diferenciação do produto é o fator principal, pois a partir dela, a da percepção que o consumidor tem dessa diferenciação, é que o vendedor tentará obter a maior receita e lucro possíveis. O consumidor não mudará facilmente de produto quando uma oferta melhor de preço lhe for oferecida. Os produtos de similaridade funcional podem ser diferenciados na sua composição, tamanho, nos lotes de compra, nos serviços de pós-venda, no estilo, na marca, embalagem, marketing do produto, entre outros.

Na Competição Monopolística o número de empresas no mercado é determinado pela facilidade de entrada no mercado. A entrada de novas empresas auxilia o consumidor porque baixa o preço dos produtos e aumenta a variedade de produtos que ele pode escolher. O poder de entrada de novas empresas regula o preço em favor do consumidor, em função do tipo diferenciado desse modelo. Nesse tipo de competição, custos com esforços de venda – publicidade e marketing – se fazem presentes e são importantes.

A Competição Monopolista é monopolista até o ponto em que a substituição por outro produto considerado substituto acontece, e é competitiva a partir desse ponto, já que os vendedores são numerosos e a partir do momento que o consumidor substitui um produto pelo outro, se não for por uma questão de diferenças grandes de preço, os produtos passam a ser considerados, pelo menos para esse consumidor, substitutos. (MELLO, 2002)

A Competição Extra-Preço é aquela onde o preço não é o principal fator na formulação do preço da mercadoria. A diferenciação do produto é o fator que gera a concorrência nesse tipo de competição. As diferenciações serão consideradas nos seguintes campos: qualidade, serviço, estilo, publicidade e força de vendas.

Essa competição não se enquadra em mercados onde a competição é considerada perfeita ou pura, já que nesses mercados, a competição é unicamente no preço em virtude da padronização do produto vendido. Já nas estruturas como a competição monopolista e a imperfeita, é bastante comum, já que a diferenciação é mais usual.

Este tipo de competição é mais comum no mercado de manufatura de bens de consumo. (LEITE, 1974)

O Oligopólio é o tipo de competição imperfeita onde os vendedores são de número reduzido e o porte de cada um é grande a ponto de qualquer variação na quantidade oferecida no mercado, afeta sensivelmente o preço. A mercadoria oferecida pode tanto ser padronizada quanto diferenciada.

O volume da produção de cada agente do mercado em relação à oferta total do mercado é a variável chave, já que o ofertante levará em consideração a quantidade ofertada por ele para determinar o preço de mercado, sempre atento a postura dos seus concorrentes em relação a sua política de oferta/preço.

Num mercado com mercadorias padronizadas, uma postura de diminuição na quantidade ofertada é perigoso, já que pode haver um aumento do preço de mercado e ao mesmo tempo atrair um potencial concorrente para o mercado, ou então ao verificar um preço mais elevado, outro ofertante desse mercado aumente sua produção a ponto de se apropriar da parcela de mercado que o seu concorrente deixou de atender em virtude da diminuição da sua oferta, e nesse caso, o lucro da empresa que diminuiu sua oferta tende a diminuir e do(s) concorrente(s) aumentar, ainda mais se houver economias de escala. Já num mercado onde a mercadoria é diferenciada, não é muito perigoso, dependendo do valor que o consumidor enxerga na diferenciação do seu produto.

Já que há diversos mercados onde a quantidade de competidores é pequena, a competição oligopolista é bastante comum. (LABINI, 1957)

Conhecida popularmente como “guerra de preços”, a Competição Destrutiva ocorre quando existe capacidade ociosa e pressão dos custos fixos, forçando as empresas a baixarem seus preços de venda a um ponto onde ela consiga ao menos arcar com os seus custos operacionais. Muitas vezes ocorre da empresa transpor esse ponto, impossibilitando a

recuperação dos seus custos de investimentos, fazendo com que a empresa seja obrigada a rever sua política de preços ou então deixar de operar nesse mercado.

A guerra de preços não pode ocorrer na competição pura nem na perfeita, já que a quantidade ofertada por uma empresa é insignificante a ponto de não conseguir afetar o comportamento do mercado, e baixar o preço de venda não fará com que suas vendas aumentem exponencialmente, pois nesse tipo de competição, a quantidade ofertada é sempre vendida ao preço do mercado.

A guerra de preços é mais comum nos oligopólios, onde há casos extremos de destruição do oligopólio e perda do investimento feito.

Não é possível afirmar com certeza que uma série de cortes nos preços é destrutiva até que seja feita uma análise imparcial dos custos dos cortadores de preço, que se determine o que seria uma taxa de retorno razoável para eles e que se verifique então se está havendo realmente compra de mercado ou não. Isto, é claro, é uma tarefa simplesmente impossível. Os termos degolamento e destrutivo, entretanto, têm sido amplamente utilizados mesmo na ausência de uma evidencia justificada. (BAIN, 1968)

A Competição Predatória é encontrada quando um vendedor corta seus preços com um único fim: eliminar um concorrente. Já a Competição Discriminatória ocorre quando o vendedor escolhe apenas os produtos que competem diretamente com o concorrente que ele deseja eliminar do mercado.

Um competidor pode cortar seus preços temporariamente sacrificando deliberadamente lucros em prol de um benefício monopolístico no futuro. Se o competidor atua em várias localidades, ele pode discriminar em quais locais irá cortar os preços e em quais locais não o fará, mantendo sua margem de lucro geral saudável. No caso do competidor trabalhar com vários fabricantes, ele também pode escolher uma determinada marca para cortar os preços temporariamente, visando sempre eliminar a concorrência.

Geralmente os produtos escolhidos para esta prática são produtos com grande visibilidade no mercado e são denominados “bois de piranha”, pois funcionam como um chamariz de clientes para o seu estabelecimento.

Esse tipo de ação é muito difícil de ser identificada, principalmente quando a redução de preços é acompanhada por outros agentes do mercado. Quando ocorre apenas com um agente do mercado, esse fator é mais fácil de ser percebido, já que os demais agentes não o acompanham.

Vale salientar que toda ação de um mercado competitivo tem por objetivo atrair mais clientes para o seu negócio em detrimento dos seus concorrentes, e eventualmente eliminar um ou mais concorrentes. (STIGLER, 1970)

A Competição Desleal é o conjunto de atividades que não tem nenhuma relação com a vantagem competitiva entre os concorrentes em termos de eficiência de produtos e/ou distribuição, e que visam colocar um dos concorrentes em vantagem.

Algumas práticas que são consideradas desleais sem mesmo precisarem ser contestadas judicialmente são as de tomar clientes da concorrência agindo da seguinte forma: 1) deturpar a qualidade ou preço do produto concorrente; 2) interferir na venda do concorrente, difamando-o; 3) intimidando seus clientes; 4) subornando os agentes de compras e vendas; 5) forçar os fornecedores e/ou compradores a acabar com seus contratos; 6) interferir no processo de distribuição; entre outros. (SIMONSEN, 1969)

1.2 - Estruturas de mercado e sua análise

Ao analisarmos as estruturas de mercado e a motivação da empresa, tomamos como hipótese que a empresa deseja maximizar seus lucros no longo prazo e, para isso, tem uma série de objetivos de curto prazo, como: maximizar o lucro, aumentar sua parcela de mercado, diferenciar o produto, entre outros.

Mas, sejam quais forem os objetivos da empresa conforme a teoria neoclássica, é por intermédio de uma política de preços e produção que serão alcançados. (VARIAN, 2006)

A ênfase atual no estudo das políticas de preço, em contrapartida à determinação pura e simples do preço, reflete uma preocupação dos economistas sobre as expectativas, incertezas e controle de mercado dos empresários. Uma política implica em algum grau de controle sobre o curso dos eventos e, ao mesmo tempo, o uso de julgamento quanto às prováveis consequências das linhas de ação alternativas. Em mercados perfeitos, seja em

concorrência pura, monopólio ou na maioria dos modelos ortodoxos de oligopólio, o preço dificilmente é uma matéria de julgamento.

Uma política de preços depende não somente dos fatos peculiares à cada situação de mercado, mas também das condições peculiares de cada vendedor ou comprador. Essas peculiaridades são importantes e deveriam receber algum tipo de estudo. Porém, mais que as circunstâncias particulares, o estudo das políticas de preço requer a determinação de alguns pontos de referência de caráter muito mais geral.

Em princípio, poderíamos dividir os fatores que influenciam as políticas de preço em fatores internos da empresa e fatores externos ou de mercado.

Como fator interno à empresa, temos a sua organização administrativa. Como a organização de uma empresa pode influenciar seus tipos de reações a dadas situações de mercado? O crescimento da burocracia industrial, a institucionalização das decisões administrativas, a separação entre propriedade e controle administrativo, o tipo em si de organização interna adotada, são todos fatores internos à firma, os quais podem, e geralmente o fazem, afetar suas reações a situações de mercado. (LEITE, 1974)

A estrutura de custos da empresa, incluindo a tecnologia disponível para a empresa, é outro fator interno. Uma melhor ou pior estrutura de custo dará à empresa maiores ou menores vantagens relativas sobre seus concorrentes, condicionando o tipo e grau de concorrência viáveis. Porém, apesar de importantes, tais fatores internos a empresa são de difícil generalização. Tirar alguns pontos de referência gerais dos fatores internos é uma tarefa difícil. O conceito mais geral que podem enunciar seria que, tanto quanto as pressões de mercado, a organização interna de uma empresa afeta suas ações e políticas.

Os fatores externos, todos eles relacionados com o mercado, constituem o que denominamos de “estrutura do mercado”. Os seguintes fatores são determinantes da estrutura de mercado (SIMONSEN, 1969):

- . extensão absoluta do mercado

- . “idade” do mercado

- . número de vendedores e compradores

- . tamanho relativo das empresas
- . grau de diferenciação dos produtos
- . condições de entrada na indústria
- . ciclo de vida da indústria

Quanto ao primeiro fator, parece-nos claro que a extensão do mercado, ou seja, o volume de vendas a um dado preço, limita as possibilidades produtivas das empresas. Por exemplo, a relação entre a extensão do mercado e a produção correspondente a escala ótima influi, como veremos, nas condições de entrada na indústria. É claro que as empresas têm algum poder sobre essa característica. A propaganda pode alterar a dimensão de um mercado, assim como fatores imprevisíveis, tipo ou moda, também o podem.

O segundo, o que chamamos de "idade" do mercado, exerce uma influência muito grande sobre as práticas e políticas adotadas pelas empresas. É uma crença geral entre os homens de negócios que uma competição agressiva de preços só é efetiva durante o período de expansão do mercado. Quando o mercado se torna estável ou começa a declinar, é interessante adotar-se algum tipo de concorrência controlada. De certa forma poderíamos englobar na idade do mercado um certo histórico da indústria. A tendência histórica de comportamentos futuros.

Os fatores em terceiro e quarto lugar serão englobados no que denominaremos "grau de concentração do mercado". A concentração tentará de algum modo medir o grau de controle de mercado apresentado pelas empresas.

O quinto fator, o grau de diferenciação dos produtos, torna-se cada vez mais importante com a introdução de várias formas de competição "extra-preço". Como já notamos anteriormente, uma política agressiva de preços é geralmente uma característica de mercados em expansão. Se essa política não subsiste quando o mercado se torna estacionário, é razoável supor que a competição tomara outras formas que não a guerra de preços. A luta pela preferência dos consumidores, através da diferenciação dos produtos, é uma das mais importantes delas. Abordaremos esse assunto na próxima seção. (VARIAN, 2006)

As condições de entrada foram até hoje tratadas pela teoria neoclássica como uma característica imutável do mercado. Entretanto, a entrada pode ser mais ou menos fácil, bloqueada ou não, dependendo em parte do tipo de atitudes que as empresas tomarem no que diz respeito ao seu potencial de retaliação.

1.3 - Diferenciação de produtos

De uma maneira geral, podemos dizer que há diferenciação quando um consumidor identifica no produto alguma diferença que faz com que ele tenha alguma preferência por esse produto em detrimento a outros. Os produtos, nesse caso, são variações do objeto de desejo do consumidor, porém têm sempre a mesma finalidade. Dessa forma, o grau de diferenciação do produto mede o grau de substitutabilidade entre vários produtos com as mesmas funções oferecidos nesse mercado. Os consumidores têm suas escalas de preferência, o que faz com que eles optem por determinado produto, pagando um prêmio por esse produto. (VARIAN, 2006)

Para que dois ou mais produtos sejam considerados substitutos entre si, eles têm que atender algumas condições, como: que sejam variações do objeto de desejo (bem ou serviço), similares quanto à forma e função, e satisfaçam as mesmas necessidades e desejos dos consumidores. Além disso, os produtos devem estar próximos aos seus consumidores, ou seja, que a localização geográfica dos ofertantes seja tal que a efetiva colocação do produto no mercado não seja prejudicada ou sofra rupturas no fornecimento.

A substitutabilidade entre produtos deve levar em consideração também os valores dos produtos, e pode ser medida através da Elasticidade Cruzada da Demanda entre os produtos considerados substitutos. A elasticidade vai medir a sensibilidade do consumidor a variações nos preços dos produtos considerados substitutos. Essa elasticidade varia muito de acordo com o nível de renda analisado, já que leva em consideração variações na demanda de acordo com variações de preços entre os substitutos. Podemos considerar correto afirmar que quando a elasticidade cruzada da demanda tende ao infinito (∞), os produtos analisados são considerados substitutos perfeitos, ao passo que quando o mesmo índice tende a zero (0), os produtos analisados são não-substitutos. Na realidade, os produtos encontram-se no meio-termo entre esses dois extremos. (LOSAKANN E GUTIERREZ, 2002)

O grau de substitutabilidade entre produtos varia de acordo com o par e o consumidor considerado, já que não há apenas uma escala de preferência única no mercado.

Dentro de um mercado, as principais origens da diferenciação de produtos são: pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos, promoção de vendas, ignorância dos consumidores e reputação da empresa.

A pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos respondem, principalmente, pelas diferenças reais na qualidade e projeto dos produtos. A posse de melhores técnicas de produção - no sentido de melhor produto final - e de produto, leva a diferenças reais, estabelecendo uma escala de preferência dos consumidores. Porém, quando estamos tratando de diferenças reais de produtos, não podemos de antemão prever o comportamento do mercado consumidor. A percepção da diferenciação pelo consumidor é muito subjetiva, não nos permitindo prever para onde se inclinará sua preferência. Qualidade maior, entretanto, nem sempre é fator determinante de uma maior aceitação do produto. Se o reflexo de melhor qualidade for um preço maior, dependendo do tipo de produto e mercado consumidor, a preferência pode recair nos produtos similares. Dessa forma, quando o consumidor não identifica na diferenciação do produto um fator que justifique pagar a mais por ele, o consumidor vai buscar um produto similar que custe menos, considerando o preço como o fator principal de diferenciação entre os produtos similares, deixando em segundo plano as características físicas dos produtos similares.

Outra maneira evidente de desenvolver a preferência dos consumidores por certos produtos é por intermédio da promoção de vendas. Isso engloba fatores além da propaganda e marketing. O desenvolvimento de melhores canais de distribuição, melhores serviços aos consumidores, como assistência técnica, orientação e desenvolvimento de projetos, são maneiras de estabelecer nos consumidores a preferência por certos produtos, já que fazem com que a marca tenha maior credibilidade junto ao consumidor. A discussão sobre se a propaganda é feita principalmente apelando para o lado emocional e irracional do consumidor não deve nos impedir de dar a ela a devida importância como meio para o estabelecimento de preferência.

Os gastos com promoção de vendas de uma empresa são fundamentais na determinação de sua conduta. Originam não só vantagens relativas de uma empresa sobre seus concorrentes, como também um maior controle das condições de entrada no mercado.

Outra grande fonte de diferenciação de produtos, e menos evidente, é o desconhecimento por parte dos compradores das reais qualidades dos bens e serviços que adquirem.(STIGLER, 1970) Isso acontece principalmente na compra de bens de consumo duráveis, já que na compra de bens de capital o nível de informação dos compradores é bem mais elevado. Hoje em dia, com o fácil acesso a informação, está cada vez mais difícil encontrar consumidor leigo, pois por mais que ele desconheça as características do produto que melhor atende suas necessidades, ele vai procurar ajuda de algum membro da família ou um técnico, muito comum no ramo da informática.

A reputação da empresa muitas vezes é responsável pelo estabelecimento de preferências do consumidor. Uma empresa com reputação, solidamente instalada em uma outra indústria, pode, ao entrar num novo segmento industrial, gozar de vantagens decorrentes do seu nome. Todas as vantagens relativas possuídas pela empresa na indústria original podem, por um fenômeno de transferência, sem maiores problemas, serem "herdadas" pelo seu novo ramo industrial. Como exemplo, podemos citar a Microsoft, que sempre foi conhecida pela linha de softwares com o Windows e Office, que quando aumentou sua gama de produtos para a linha de Hardware e Games, foi um verdadeiro sucesso, em virtude do nome consolidado que a marca Microsoft possuía mundialmente. Há também casos onde uma empresa não consegue se beneficiar do seu nome no mercado para lançar produtos no mesmo mercado, como é o caso da Samsung – praticamente líder na linha de monitores para computadores, drives e hd's internos e externos no mercado brasileiro – que lançou uma linha de periféricos para computadores – como mouses, teclados, webcam, caixas de som, entre outros - que não conseguiu acompanhar o sucesso dos seus monitores e acabou sendo descontinuada. (ARAGÃO, 2010)

Assim como o lado positivo que o sucesso de uma empresa num determinado segmento pode ser levado para outros, fracassos num determinado ramo podem trazer consequências sérias à empresa numa indústria que nada ou pouco tem a ver com a primeira.

Agora analisaremos qual a influência da diferenciação dos produtos na conduta de mercado das empresas, já que a diferenciação é um fator importante para que as empresas tracem suas políticas de preço e atuação no mercado.

Primeiramente, será analisado o caso de pouca diferenciação dos produtos aos olhos dos consumidores. Nessa hipótese, as empresas se comportarão da seguinte maneira:

Devido à pequena diferenciação, o preço será um fator muito importante na decisão da compra do consumidor. Qualquer preço que fique fora do preço mais baixo oferecido nesse mercado, deverá ser ajustado para esse preço, pois, a longo prazo, esse será o preço praticado, ou a empresa vai perder vendas.

As fatias de mercado das empresas tornam-se mais vulneráveis, já que elas não estão baseadas em preferências do consumidor. Mesmo empresas de maior fatia de mercado, podem vir a ter sua parcela ameaçada de acordo com as estratégias de preço adotadas pelos concorrentes.

A propaganda ou outras formas de aumentar a fatia de mercado da empresa não surtem efeito. A única forma de propaganda que surtiria efeito seria uma dirigida para aumentar a amplitude desse mercado. Dessa forma, as empresas não fazem propaganda diretamente, ficando a cargo de associações e sindicatos a propaganda.

Pelo mesmo motivo, a atividade de pesquisa e desenvolvimento só é válida, nessa hipótese de produtos pouco diferenciados, se trouxer algum benefício na parte de custo de oferta do produto, já que reduzindo o custo, a empresa consegue melhores condições de preço de venda e, conseqüentemente, aumentar sua parcela no mercado.

O exemplo acima, de produtos sem diferenciação aos olhos do consumidor é utópico. Em maior ou menor grau, sempre vai haver diferenciação. Sempre há a possibilidade de se fabricar um produto melhor. Nesse caso, onde há sim diferenciação de produtos, as características de comportamento são outras, como:

A questão do preço único não é mais uma condição pétreia. As escalas de preferência dos consumidores dão margem às empresas trabalharem com preços diferenciados sem que isso prejudique sua parcela de mercado, desde que o consumidor perceba que o preço praticado pela empresa preferida seja um preço justo, e estejam dispostos a pagar o prêmio pelo diferencial desse produto.

É possível que algumas empresas desfrutem de certas vantagens em virtude da preferência do consumidor. As empresas preferidas conseguirão condições de custos diferenciados, seja na produção, ou na negociação com os fornecedores, ao ponto que as

empresas não tão preferidas não conseguirão tais diferenciais em virtude do seu menor poder de compra.

As vantagens e desvantagens relativas entre os produtores explicam as diferenças entre as parcelas de mercado que cada um deles mantém para si. Num mercado altamente diferenciado, é muito difícil encontrarmos uma situação tal que nenhum produtor tenha vantagens sobre o outro, ou que as parcelas de mercado sejam iguais para todos. O mais comum é encontrarmos um pequeno número de empresas, que através da diferenciação dos seus produtos conseguem obter e manter parcelas grandes desse mercado, concorrendo entre si de uma forma oligopolista, e por outro lado um número grande de produtores cujas desvantagens não lhes permitem ambicionarem uma parte significativa do mercado e permanecem meio marginalizados, competindo entre si de maneira atomística. A estabilidade de tais estruturas oligopolísticas pode, na maioria das vezes, ser explicada pela diferenciação agindo como fator estabilizador das parcelas de mercado.

Num mercado de produtos diferenciados, as promoções de vendas e gastos em propaganda são amplamente utilizados. É por meio de técnicas de marketing que as empresas tentarão obter, manter e incrementar suas parcelas de mercado. As políticas de preço e produção tornam-se intimamente vinculadas às políticas de promoção de vendas. A propaganda tende a se tornar mais persuasiva que meramente informativa, tornando-se uma arma poderosa mesmo em mercados estáticos.

A pesquisa e desenvolvimento de produtos torna-se parte importante no cotidiano das empresas. Melhorias na qualidade ou no design dos produtos são capazes de aumentar substancialmente as parcelas de mercado das empresas. A possibilidade de fabricar um produto cada vez melhor existe e é sempre procurada pelas empresas pioneiras, e a política de produto torna-se parte essencial da conduta das empresas. De forma geral, em mercados de produtos diferenciados, a competição "extra-preço" tende a suplantar, ou até mesmo a substituir, a competição por intermédio de variações nos preços. (LEITE, 1974)

Sendo assim, podemos apontar alguns detalhes das condutas das empresas em um determinado mercado, se baseando em quatro questões: 1) intensidade ou importância da diferenciação dos produtos; 2) origem básica da diferenciação; 3) caráter da distribuição das preferências dos consumidores; 4) número de empresas desse mercado.

Referente a primeira questão, quanto maior a diferenciação, maiores os efeitos potenciais dela. A competição extra-preço é muito mais importante do que a guerra de preços. O efeito de promoções de vendas, da frequência e custo das variações na qualidade e projeto do produto tornam-se mais significativos. Em suma, é um mercado mais saudável para a empresa e é onde ela consegue obter maiores margens de lucro.

Quanto a segunda questão, a origem da diferenciação pode ser baseada em marcas, tornando a propaganda um fator muito importante na competição. Quando a origem é na qualidade do produto, pesquisas serão intensificadas para desenvolver produtos cada vez melhores e a propaganda terá mais teor informativo do que apelativo de vendas.

Em relação a terceira questão, ela é importante na medida que ela estabelece as diferenças de vantagem relativa entre os ofertantes. Quanto mais desigual for a distribuição das preferências, maior será a vantagem relativa das maiores empresas; assim como o contrário também é verdadeiro.

Quanto ao número de ofertantes no mercado, é um fator que influencia diretamente a gama de itens oferecidos. Quanto mais empresas participando do mercado, maior será a quantidade de itens diferenciados oferecidos, aumentando a concorrência. Já quando há menos empresas, a oferta de produtos diferenciados diminui e a ligação entre as empresas pode ser grande a ponto de haver similaridade nas suas políticas de preço, oferta e vendas dos produtos (SIMONSEN, 1969).

Conforme já exposto aqui, a teoria neoclássica – que é a corrente mais aceita nas escolas de Economia – não dá crédito ao papel dos ativos complementares como forma de diferenciação das empresas. A forma de diferenciação admitida pelos neoclássicos está ligada apenas à diferenciação de produtos, à medida que a teoria é baseada na hipótese de todos os vendedores serem produtores. Ao assumir essa hipótese como verdadeira, os neoclássicos impõem que todas as empresas presentes no mercado são capazes de oferecer produtos diferenciados ou estarão condenadas ao fracasso. Entretanto, conforme verificaremos ao longo do estudo apresentado nesse trabalho, não é apenas em produtos que uma empresa pode se diferenciar dos seus concorrentes.

Apresentaremos na próxima seção, com base na teoria heterodoxa, como os ativos complementares são diferenciadores, com tanta capacidade de diferenciar empresas quanto à

diferenciação de produtos. Como o mercado em análise é um mercado onde a capacidade de diferenciação de produtos é praticamente nula, segundo a teoria neoclássica, os preços seriam ajustados pelo mercado, conforme a demanda e a oferta da indústria, até o ponto onde a Receita Marginal igualasse o Custo Marginal. Contudo, não é isso que ocorre de fato. Há sim um ajuste de preços, porém não o mesmo que os neoclássicos supõem, já que as empresas presentes diferenciam-se através dos ativos complementares, apesar de ofertarem basicamente os mesmos produtos.

Para expor esse mercado, primeiramente apresentaremos os ativos complementares na seção abaixo, e no capítulo 2 mostraremos como as empresas que atuam no mercado de informática do Edifício Avenida Central utilizam esses ativos para se diferenciar dos concorrentes e conseguem revender seus produtos acima do ponto onde a Receita Marginal é igual ao Custo Marginal. (POSSAS, 1999)

1.4 - Os Ativos Complementares

Desde o nascimento da ciência econômica, a concorrência tem sido vista, sobretudo, como um mecanismo a impedir que os preços praticados se elevem de modo persistente acima dos preços de oferta, quer dizer, de um nível que remunere minimamente os elementos intervenientes no processo de produção, de modo a permitir sua reposição. A mobilidade do capital e do trabalho e a relação entre demanda e oferta conduziriam a tal resultado. Preços acima daquele patamar atrairiam novos competidores, induzindo à ampliação da oferta, o que acabaria por levar à queda posterior dos preços. Nestas circunstâncias, o principal elemento de ajuste dos mercados seria o preço, e por meio dele os produtores tentariam manter e ampliar as suas vendas. Oferta e demanda seriam funções do preço, independentes entre si, que, ao interagirem, o determinariam.

As teorias de preços-limite mostram, por sua vez, que os preços, ou mais precisamente, as margens de lucro praticadas não podem manter-se elevadas por muito tempo se não forem lastreadas em barreiras à entrada, isto é, na capacidade da firma de manter seus custos mais baixos que os acessíveis ao ingressante mais bem situado. Ou seja, não importa apenas o diferencial de custo relativamente aos demais concorrentes, mas também em comparação aos potencialmente capazes de ingressar no mercado. Isso quer dizer que em uma indústria cujos custos caíam rapidamente, mesmo que os diferenciais não se modifiquem, os

preços acabam por também cair, se não pela iniciativa dos próprios integrantes do mercado, pela entrada de novos concorrentes capazes de operar também a custos baixos.

Segundo a teoria ortodoxa, quando um agente do mercado tenta diferenciar-se aos olhos dos potenciais clientes e consumidores procurando atendê-los, o faz basicamente de duas maneiras: oferecendo produtos de qualidade superior aos demais concorrentes ou oferecendo produtos com preços mais baixos que os demais concorrentes. A prática de preços mais baixos não é a prática mais saudável para a empresa, já que prejudica sua margem de lucro; porém se a empresa obtiver uma vantagem que lhe coloque em posição privilegiada diante dos concorrentes, onde somente ela consiga praticar os preços considerados mais baixos por um determinado período, isso lhe posiciona em melhores condições que os seus concorrentes. É muito importante que o preço mais baixo esteja respaldado em um custo menor, não prejudicando assim a margem de lucro da empresa. No caso de a empresa oferecer produtos de qualidade superior, a empresa precisa, também, que esse diferencial não seja facilmente imitável, além de contar com a percepção dessa vantagem pelos consumidores, o que muitas das vezes não é facilmente obtido. Não é suficiente praticar preços baixos e oferecer produtos de melhor qualidade para se diferenciar em relação aos concorrentes. É preciso que os atrativos estejam apoiados em um modelo não facilmente imitável e que acarrete em qualidade.

Buscando maior possibilidade de sucesso dentro do mercado, e visando obtenção de lucros, as empresas buscam formas de diferenciação em relação aos seus concorrentes, com intuito de prevalecer sobre eles. A base para esse processo é a obtenção de vantagens competitivas, que servem de mecanismos para a apropriação da maior quantidade possível de valor para a empresa.

No caso do estudo desse trabalho, as empresas que investigaremos não são produtoras, mas sim revendedoras de produtos fabricados por outras empresas. Diante dessa característica, não poderemos utilizar os conceitos de diferenciação dos neoclássicos para estudar esse mercado e apontar as diferenciações entre os agentes ofertantes desse mercado. Para melhor entender esse mercado, e a forma como os agentes econômicos obtêm vantagens competitivas perante seus concorrentes, diferenciando-se, utilizaremos os conceitos dos ativos complementares proposto pela teoria ortodoxa.

O papel dos ativos complementares é de grande importância em um mercado onde se enfrentam níveis de concorrência elevados. As vantagens competitivas auferidas pelos ativos complementares devem se fazer presente nesses mercados, a fim de que a empresa consiga obter retorno que a estimule a permanecer nele. (POSSAS, 1999)

As vantagens competitivas podem ocorrer em duas dimensões: custo ou diferenciação.

Há inúmeras situações que garantem custos mais baixos, assim como a diferenciação pode se dar em diversos aspectos.

As vantagens de custos, muitas vezes, também geram diferenciação, já que vantagem no custo pode ser aplicada em outras áreas da empresa, como em vendas através de promoções, marketing, entre outros.

As principais vantagens de custo aplicáveis no varejo são: economias de escala, economias de escopo, capacidade de financiamento da firma, relacionamento com fornecedores e(ou) garantia de fornecimento, relacionamento com a equipe de vendas, organização e eficiência administrativa, capacitação e reputação da empresa. (POSSAS, 2006)

As economias de escala ocorrem quando o aumento do volume, seja da produção de um determinado bem ou de uma negociação de compra com um fornecedor ou fabricante, reduz os seus custos da operação. Essa redução pode estar relacionada a ganhos em propaganda, marketing, pesquisa e desenvolvimento, financiamento. De uma forma geral, a economia de escala pode estar presente em qualquer etapa da produção e comercialização.

São consideradas economias de escopo as economias de escala obtidas na comercialização de mais de um bem. Economia de escopo, na grande maioria dos casos, é obtida apenas quando os bens comercializados têm a mesma fonte ou se encontram dentro da mesma área de mercado, de forma que sua comercialização tenham pontos em comum, gerando o benefício da economia de escopo para a empresa.

É óbvio afirmar que as boas condições financeiras de uma firma lhe dão vantagens perante seus rivais. Uma empresa sadia consegue créditos mais facilmente a taxas menores, o que lhes garante vantagem na hora que precisam de financiamentos para treinamentos, estoques, abertura de um novo ponto de venda, pesquisas e comercialização dos produtos vendidos. Essa vantagem torna-se maior quando há necessidade de investimento anterior à

demanda, como nos casos em que a empresa precisa se estocar para o lançamento de um determinado produto ou em determinadas épocas do ano que as vendas crescem e se faz necessário um bom estoque para não correr risco de faltar mercadoria nas lojas, como no Natal, ou mesmo em casos quando a empresa importa produtos, participa de licitações de produtos de alto valor agregado, precisa realizar uma reforma no seu ponto de venda, entre outros.

Tendo em vista que não há certeza no fornecimento de produtos, ainda mais em épocas de lançamento de novos produtos ou tendências¹, as relações que a firma mantém com seus fornecedores são de grande importância na hora do fornecimento. O relacionamento com os fornecedores passa a ter grande importância nos casos citados acima, e também quando a marca do fabricante é representativa dentro do mercado e tê-la associada à empresa representa um importante ativo complementar.

Bom relacionamento com a equipe de vendas é de suma importância. Nesse caso, fazem-se necessários treinamentos da equipe para que, além de atenderem de forma eficiente, também atendam com qualidade, tentando sempre transformar um consumidor casual em um futuro cliente. Bons relacionamentos com os funcionários acabam se traduzindo em funcionários mais satisfeitos e estimulados, acarretando em menos faltas, maiores vendas e maiores lucros.

A fim de não haver elevação desnecessária nos custos, a parte administrativa de qualquer empresa deve estar funcionando redondamente. Uma boa administração está sempre ciente dos seus custos inerentes à comercialização dos produtos.

Para operar com custos baixos, não basta seguir as melhores técnicas comerciais, administrativas e organizacionais. É preciso ter competência para utilizá-las e esta não surge da noite para o dia nem está à venda. É preciso construir as capacitações nas diversas dimensões relevantes, de modo a construir as vantagens relevantes a um custo baixo. Capacitação é uma das dimensões mais relevantes em todos ou quase todos os setores. O tipo de capacitação relevante é que varia conforme o setor. (POSSAS, 2006)

¹ Como exemplo, podemos citar o Kinect, dispositivo ligado ao console Xbox da Microsoft que detecta os movimentos de corpo e faz do seu próprio corpo o joystick, lançado no Natal de 2010, e que devido a grande demanda ficou em falta, sendo somente encontrado à venda nas Lojas Americanas e americanas.com.

A reputação de uma empresa está diretamente ligada ao bem mais preciso de uma empresa: a credibilidade. Ter uma boa reputação no mercado é uma tremenda vantagem para a empresa que a possui.

Agora que finalizamos a explanação sobre as vantagens de custo, abordaremos as vantagens da diferenciação de produtos.

Quando falamos em vantagens inerentes à diferenciação do produto, devemos nos atentar as principais, que são: especificações, desempenho e confiabilidade, durabilidade, ergonomia e design, estética, linhas de produto, imagem e marca, formas de comercialização, assistência técnica e suporte ao consumidor, financiamento aos consumidores e relação com o consumidor. (POSSAS, 2006)

Diferentes especificações dos produtos definem qual será sua aplicabilidade e utilização, definindo para qual nicho esse produto é dirigido. Quando, em um mercado, ocorre uma similaridade muito grande dos produtos oferecidos, o produto pode ser considerado uma *commodity*. Quando classificado como *commodity*, um bem é avaliado como o bem final, não sendo consideradas as diferenças que podem ocorrer nas características externas (físicas) ou internas dos produtos. Como exemplo, temos inúmeros produtos na área de eletrônicos, como: monitores, hard disks, impressoras, pen drives, e etc., onde há inúmeras configurações e detalhes diferentes entre eles, mas o bem final é considerado uma *commodity*.

O desempenho e confiabilidade servem para qualificar os produtos quanto a sua performance em relação ao fim que eles são destinados. É uma avaliação muito subjetiva quando não se trata de um bem de capital, já que nesses bens o desempenho e confiabilidade são de extrema importância para gerar o produto final. Nos casos dos bens de consumos, há a possibilidade de associar o desempenho à confiabilidade da marca, principalmente nos bens de consumo duráveis, como televisores, geladeiras, etc. Entretanto, nos bens de consumo não duráveis, essa percepção é mais subjetiva.

A durabilidade de um item é um fator muito importante aos olhos do consumidor, já que todos querem comprar bens que não tenham que ser substituídos tão cedo, ainda mais quando esse bem tem alto valor agregado. Para que a durabilidade seja vantajosa para uma empresa, é bom associá-la à marca para que ela fique na lembrança do consumidor como uma marca durável, e que o consumidor tenha confiança para adquirir mais itens da mesma.

Porém, há setores onde o progresso tecnológico é tão dinâmico, que um produto durável passa a ser tornar, logo cedo, ultrapassado. Apenas para ilustrar com um exemplo, no mercado de eletrônicos houve uma mudança muito rápida na tecnologia de monitores e televisores, quando passaram dos Televisores de Tubo para a tecnologia de Plasma, logo depois veio o LCD, em seguida o LCD Full HD, e atualmente estamos com as tecnologias LED e LED 3d, esta última, sendo a grande tendência do mercado para os próximos anos.

Ao mesmo tempo em que convém aos produtores apresentar produtos mais duráveis que os dos seus concorrentes, é de seu interesse também diminuir a vida útil do conjunto dos produtos similares, forçando os usuários a renovar seu estoque. Isso pode ser obtido com a introdução de novas gerações de produtos, que acabam por tornar a geração anterior obsoleta ou menos desejável, despertando no consumidor o desejo da mudança. Uma empresa que se utiliza desse artifício é a HP. Toda época de volta às aulas, a HP faz uma promoção chamada “*trade-in HP*”, onde os clientes ganham descontos expressivos para comprar uma nova impressora HP ao levar sua impressora antiga e entregá-la como parte do pagamento da nova impressora.

A ergonomia está associada à utilização de um bem. Ela é um diferencial importante quando está relacionada a produtividade, já que um bem, quando precisa ser manuseado por um longo período, é importante que ele seja confortável para o usuário, não trazendo problemas ao manuseá-lo, evitando assim problemas como: falta do usuário por dores, necessidade de repouso para recuperação de LER’s (Lesões por Esforço Repetitivo) e, em último caso, em processos judiciais. (POSSAS, 2006)

O design está associado aos atributos físicos e em muitos casos diretamente relacionado à beleza do bem. Muitas vezes o design de um produto está relacionado à ergonomia, principalmente nos bens utilizados por longos períodos. (POSSAS, 2006)

A estética geralmente está associada a beleza de um bem, e por ser uma característica subjetiva, ela está mais associada a bens de consumo. Porém, existe também estética relacionada a bens de capital, nos casos onde esses bens fazem parte do ambiente de trabalho de uma empresa onde seus clientes têm acesso, como escritórios e consultórios, onde móveis e os demais elementos que compõem o ambiente, ajudam a deixar o cliente mais a vontade e ajudam a cativá-lo. Apesar de inúmeras vezes ser associado a beleza de um bem, a estética não deve ser analisada somente dessa forma. A estética está relacionada a todos os sentidos,

não somente a visão. Sabores, odores, sons e texturas são também considerados diferenciais estéticos de um bem.

A pertinência de um produto a uma linha completa pode lhe auferir vantagem competitiva. Isso acontece quando existem produtos complementares, onde é frequente a substituição de um bem por outro semelhante, de tecnologia mais avançada, onde esse novo produto deve ser compatível com a estrutura anterior para ser utilizado. Isso acontece com frequência no ramo de informática, onde novos produtos são lançados frequentemente e a compatibilidade deles com a estrutura já consolidada no mercado será fundamental para a sobrevivência ou não desse novo produto. Como exemplo, podemos citar uma impressora nova; se ela não for compatível ao sistema já instalado em uma empresa (como o Windows – utilizado em 98% das empresas do Brasil segundo a própria Microsoft), ele não será um produto desejável, por mais que suas novas funções sejam infinitamente superiores ao modelo que essa nova impressora substituirá, já que para usá-la a empresa terá que mudar todo o parque instalado de máquinas, o que, dependendo do tamanho da empresa, não valerá a pena por ser muito custoso.

O custo de utilização do produto relaciona-se à alguns produtos que apresentam uma utilização custosa, principalmente quando há complementaridade com outros bens e serviços. Nesse caso, pode haver uma diferenciação por meio da queda do custo de utilização, que acontece quando a empresa que oferta esse bem oferece também treinamentos gratuitos para que o usuário tenha domínio sobre ele sem precisar gastar tempo para aprender ou gastar dinheiro em cursos para aprender a manuseá-lo eficientemente. Essa característica é geralmente encontrada em máquinas com novas tecnologias e novos softwares.

A imagem de um produto, para lhe auferir vantagem perante aos concorrentes, deve estar associada a uma marca que o identifique rapidamente. A associação com a marca é importante nos bens em cuja utilização a confiabilidade e (ou) durabilidade sejam fundamentais, à medida que a imagem reassegura o cliente quanto ao produto. Em bens de alto custo, a durabilidade se faz importante, já que o cliente, ao comprar um produto de alto valor agregado, pretende ter um produto que faça jus ao valor despendido, não quebrando facilmente e desempenhando adequadamente suas funções por um tempo razoável. Nesses casos, é importante não só preservar uma imagem de produtos mais bem feitos, como também tecnicamente mais avançados do que os dos outros concorrentes, garantindo assim além da durabilidade física, a econômica.

Esse critério não é utilizado em alimentos e remédios, onde o mais importante para uma marca é uma imagem de produção criteriosa, ficando a questão da durabilidade excluída.

A imagem se consolida não apenas em propaganda e divulgação dos produtos, mas também nos procedimentos produtivos que garantem a qualidade, e hoje em dia, com a questão do meio ambiente em evidência, a questão da sustentabilidade tornou-se também muito importante para a imagem de uma empresa.

A imagem pode ser considerada uma vantagem competitiva também quando a marca confere um grau de *status* a quem faz uso do produto. Nesse caso, o julgamento é extremamente subjetivo, ficando a critério do usuário identificar o valor da marca. O poder da marca em relação ao *status* que ela confere geralmente está ligado a bens de consumo sujeitos a exibição, como roupas, carros, bebidas, algumas comidas (restaurantes) e até em eletrônicos, no caso dos produtos da marca Apple ou Bose, que conferem *status* aos usuários.

As formas de comercialização, também compreendendo a distribuição dos produtos, devem estar sempre em sintonia com os pontos de venda onde esses produtos são oferecidos. Para produtos de baixo valor unitário e elevadas economias de escala, por exemplo as mídias (cd, dvd) é importante uma ampla distribuição, com inúmeros pontos de venda. Já nos produtos de alto valor agregado, faz-se mais importante uma seleção dos pontos de venda onde eles serão oferecidos ao público. Como exemplo desse último podemos citar a linha de produtos Apple, que são para consumidores mais exigentes e com maior poder aquisitivo, ficando grande parte dos pontos de venda desses produtos na Zona Sul e Barra da Tijuca, no caso do Rio de Janeiro. Para isso, é de extrema importância a sintonia entre os produtores e os revendedores, para que a estratégia de comercialização tenha a maior sinergia possível, e assim seja bem sucedida.

O pós-venda de qualquer produto, através da assistência técnica e suporte ao usuário, é de extrema importância. Um produto com garantia e uma boa rede de assistência técnica que dê suporte a essa garantia, transmite segurança ao usuário e se transforma em um grande diferencial para a empresa que o produz e as lojas que o revendem.

A garantia torna-se importante quando o bem produzido/vendido, ao ser consumido, pode apresentar defeitos ou quebras consertáveis e a sua adequada manutenção significa economia importante para o usuário. Isso se aplica mais especificamente a produtos que têm

uma linha de montagem, onde ocorrendo qualquer problema, o fabricante tem mecanismos para consertar o produto, ou trocar a peça defeituosa, ou todo o produto no caso de um problema irreversível, que lógico, esteja coberto pela garantia. Esses diferenciais são de grande aplicabilidade para produtos caros, como máquinas, que a empresa não pode simplesmente comprar uma nova, caso ela apresente problemas.

Para o usuário, a facilidade de acesso à garantia é o mais importante, não importando se a garantia é exercida pela própria fabricante ou por uma empresa terceirizada, desde que seja funcional e dê ao cliente a garantia que ele tem direito.

O suporte ao usuário é importante em casos onde o produto é complexo na sua usabilidade, sendo necessária orientação para os consumidores mais leigos. Há também casos onde o suporte funciona como um consultor de tecnologia, identificando a necessidade do cliente e indicando-lhe o produto que melhor atende sua necessidade. Esses casos são mais comuns em bens de capital e de serviços produtivos, porém no ramo da informática é bastante aplicável.

O financiamento aos usuários é considerado um serviço *premium*, sendo mais comum para empresas que fornecem produtos de alto valor agregado. Ao facilitar o financiamento ao usuário, uma empresa pode ganhar um cliente em detrimento à outra que não oferece essa facilidade ao consumidor. Somente as empresas com bom respaldo financeiro conseguem financiamento com recursos próprios, o que transforma-se em diferencial principalmente nos bens de capital.

Uma boa relação com os usuários, para os fabricantes, é de grande utilidade e lhes garantem vantagem competitiva sobre as demais à medida que as necessidades dos usuários chegam mais rapidamente às empresas que possuem esse relacionamento estreito. Qualquer nova necessidade ou tendência do mercado chega mais rápido, permitindo à empresa próxima a possibilidade de pioneirismo no desenvolvimento de um produto que o mercado esteja precisando ou ajustes em um determinado bem que os consumidores estejam sugerindo ou questionando.

Dessa forma, encerramos a parte conceitual do trabalho e passaremos à análise do caso a ser estudado: o grau de importância dos ativos complementares em um mercado onde a

concorrência se apresenta de várias maneiras diferentes dentro de um mesmo espaço físico, o caso do Edifício Avenida Central (EAC).

CAPÍTULO II - ANÁLISE DO EDIFÍCIO AVENIDA CENTRAL À LUZ DA TEORIA:

Neste capítulo estudaremos o caso do shopping Edifício Avenida Central (EAC).

Primeiramente, apresentaremos o EAC, e como sua estrutura se modificou ao longo dos anos. Após essa introdução, identificaremos e analisaremos, com base nas teorias aqui apresentadas e com análise empírica – através de entrevistas com diretores de lojas estabelecidas nesse endereço e observação direta – os tipos de concorrência encontrados. Em seguida, mostraremos como os ativos complementares podem representar diferenciais dentro do mercado de informática do EAC, contribuindo para a diferenciação e sucesso de algumas revendas tradicionais que lidam com a competição encontrada.

II.1 - História do Edifício Avenida Central

O EAC foi construído em 1961 e foi um grande marco urbanístico na cidade do Rio de Janeiro. Sua estrutura é composta de 34 andares, sendo um deles o subsolo. Os quatro primeiros andares (subsolo, térreo, primeira e segunda sobrelojas) foram destinados ao comércio, contando com 200 lojas (200 pontos de venda). Uma peculiaridade desse shopping é que ele por muito tempo não foi considerado um shopping, e em sua composição inicial não havia o objetivo que o conjunto de lojas fossem, um dia, consideradas um shopping como os que temos hoje, vide BarraShopping, Rio Sul, Leblon. Essa nomeação foi consequência de fatores que aconteceram na década de 90. (PIRES, 2006)

As lojas do EAC possuem diferentes proprietários, e por essa particularidade, não existe uma administradora ou um dono que organize a estrutura das lojas e defina o mix de lojas que irão compor o shopping, ficando a cargo do proprietário ou locatário decidir o que vai revender. Além das 200 lojas, o EAC possui 1061 salas comerciais onde funcionam escritórios, consultórios, entre outras atividades que logo adiante serão apresentadas, distribuídas nos outros 31 andares.

Em 1981, com a inauguração da estação do metrô do Largo da Carioca, ao lado do EAC, suas atividades comerciais alcançaram um impulso extraordinário, favorecidas pela

expansão do fluxo de transeuntes vindos dos três acessos de suas cercanias: Avenida Rio Branco, Avenida Chile e Rua da Carioca com Uruguaiana. Além do metrô, as duas paradas de ônibus, uma na Avenida Rio Branco, em frente a entrada principal do EAC, e outra na Rua Nilo Peçanha, ao lado da entrada principal do EAC, contribuíram também para impulsionar o fluxo de transeuntes no EAC.

Devido a esses fatores, principalmente a fartura de transportes, o centro do Rio de Janeiro começou a atrair muitas empresas que abriram escritórios na Avenida Rio Branco e em suas proximidades. Na década de 80, a Avenida Rio Branco já concentrava grandes instituições financeiras e empresariais do Rio de Janeiro, fato este que perdura até os dias de hoje.

Foi na década de 80, também, que estas empresas começaram o processo de informatização, aumentando consideravelmente a demanda de produtos de informática e tecnologia. Como a maioria das empresas se concentrava no centro do Rio de Janeiro e próximas ao EAC, ele passou a ser o local onde essas empresas encontravam e adquiriam os produtos necessários para informatização. Com a crescente demanda por produtos de informática e tecnologia, o mercado passou a necessitar de mais revendas especializadas em informática para atender às empresas. Diante dessa necessidade, surgiu a Ciência Moderna Computação (1980), loja da rede Ciência Moderna (1967), uma revenda especializada em oferecer produtos de tecnologia e informática. A demanda era grandiosa a ponto de essa loja, sozinha, não comportar os pedidos tanto das empresas como dos usuários finais, já que os últimos também começaram a despertar interesse por produtos de informática. Prova disso foi que a Ciência Moderna Computação sentiu a necessidade de abrir uma filial exatamente em frente à matriz para comportar a crescente demanda. (ANDRÉ, 2010)

Na década de 90, o crescimento do setor de informática continuava acelerado, atraindo cada vez mais pessoas para o EAC em busca dos produtos de informática e tecnologia. Nessa época, a Ciência Moderna Computação e o EAC eram as grandes referências de onde encontrar produtos de informática e tecnologia no Rio de Janeiro.

Percebendo o crescimento do mercado de informática no Rio de Janeiro através do aumento da demanda por produtos de tecnologia, empresários de outros setores sentiram-se atraídos por esse setor e, apostando na tendência de crescimento desse mercado nos anos seguintes e na perspectiva de alta lucratividade que o setor poderia trazer, investiram,

expandindo o número de vendas de informática no EAC, cujo shopping já atraía grande público ao centro do Rio de Janeiro vindos da capital e de outros lugares. Por sempre adiantarem as tendências eletrônicas já desenvolvidas em outras partes do mundo, mais precisamente EUA e Japão, berço das grandes novidades tecnológicas, o shopping do EAC atraía grande público de aficionados por novidades tecnológicas, e ganhou notoriedade por esse pioneirismo.

Porém, em agosto de 1994 aconteceu uma grande mudança na estrutura de vendas de informática do shopping EAC. Nesse ano, houve a abertura de uma nova estrutura de loja que ocupava dois andares do shopping EAC integrados verticalmente, com cada andar possuindo aproximadamente 200m², onde dentro constavam 60 pontos de venda, todos *stands* com tamanho aproximado de 5m² cada, dedicados à venda de produtos de informática, o que levou a nomeação do espaço de Info. No ano seguinte, o Info expandiu-se para os outros dois andares do shopping, totalizando quatro andares integrados verticalmente, e o número de pontos de venda dobrou, aumentando para 120 *stands*.

Depois do primeiro Info, outros mais surgiram e o espaço inicial do shopping onde constavam 200 pontos de venda, foi sofrendo um aumento gradativo, até atingir o número aproximado de 600, sendo mais de 400 dedicados exclusivamente à informática, transformando o shopping do EAC em um INFOSHOPPING, apesar de ainda existirem bancos, restaurantes, lanchonetes, cafeterias, joalherias, farmácias, livrarias, entre outros negócios não ligados ao ramo de informática. (LOWENHAAR, 2011)

O PromoInfo, empresa responsável pela criação do primeiro Info, desempenhou um papel muito importante na consolidação do comércio de produtos de informática do EAC e posteriormente na especialização e crescimento das atividades ligadas à informática no edifício. O PromoInfo foi um ator fundamental no processo de surgimento do condomínio comercial “Shopping” do EAC.(PIRES, 2006)

Não bastasse a competição nascida pela proliferação dos Infos no EAC, em setembro de 1999 foi inaugurado um site denominado *boadica*, operando inicialmente como um grande classificados das lojas de tecnologia, mais precisamente de informática, do EAC. Com os anunciantes sendo na sua grande maioria *standistas*, e por não conseguirem uma forma de diferenciação do stand vizinho se não o preço, o *boadica* tornou-se rapidamente um site de leilões, onde quem oferece produtos a menores preços, tem a maior possibilidade de realizar

uma venda. Além de ser uma ferramenta de anúncio dos produtos para os *standistas*, o site criou uma oportunidade para que empresas se instalassem em salas comerciais do EAC e utilizassem o serviço do site para anunciar seus produtos. Já que o que importa nesse site é quem anuncia com os menores preços, alugar uma sala comercial, ao contrário de um *stand* dentro de um Info, tornou-se uma possibilidade mais econômica para o anunciante, pois o aluguel de uma sala comercial é menos custoso que um *stand* dentro de um Info. Dessa forma, o site *boadica*, também contribuiu para a expansão das vendas de informática no EAC, ultrapassando a marca de 500 pontos de venda, aumentando ainda mais a concorrência. Hoje, na estrutura atual de concorrência dentro do ramo de informática do shopping, encontramos pontos de venda distribuídos em todos os andares do EAC, e não somente nos andares destinados ao comércio. As lojas tradicionais concorrem com outras lojas de informática, com *stands*, e também com vendas instaladas em salas comerciais. (TROVIZO, 2011)

Aproveitando-se do crescente fluxo de pessoas pelo EAC, grandes empresas de informática e de tecnologia de informação abriram escritórios e *stands* para divulgação da sua marca no EAC, entre elas Microsoft, Intel, Samsung e HP, com o propósito de obter vantagens dessa divulgação dentro de um polo de informática.

A presença da marca dentro do shopping do EAC é extremamente importante para a visibilidade da marca e a consolidação do seu espaço na mente dos consumidores. O EAC funciona como um laboratório para a empresa. Lá, nós conseguimos respostas rápidas sobre a aceitação ou não de um lançamento de um novo produto ou tendência no mercado. (ALVES, 2011)

Alguns fabricantes foram ousados e abriram lojas conceito, em parceria com vendas, dentro do Shopping, como a Philips e Microsoft. A Leadership foi ainda mais ousada e abriu uma loja própria, com objetivo de ser uma loja piloto para verificar se esse modelo de loja obteria sucesso e, conseqüentemente, seria viável sua expansão para outros shoppings pelo Brasil.

Hoje, o EAC atrai diariamente um público aproximado de 150mil pessoas, entre transeuntes e compradores. A comercialização e os serviços de informática representam cerca de 20% de todas as atividades do edifício. O faturamento das vendas de informática é estimado acima dos R\$100.000.000,00 por mês e corresponde a mais de 60% do mercado de informática do Rio de Janeiro. (BEZIACO, 2009)

II.2 A Concorrência no Edifício Avenida Central

Diante da descrição do que aconteceu no ramo de informática do EAC, podemos identificar algumas estruturas de concorrência. Essas estruturas foram mudando ao longo dos anos em virtude do crescimento desse mercado.

Inicialmente, quando na década de 80 havia poucas revendas de tecnologia, e menos ainda de informática, as empresas que contribuíram para a informatização das empresas do centro do Rio de Janeiro encontravam-se em estruturas próximas ao Monopólio – e também Oligopólio –, onde elas compravam seus produtos e os revendiam com alta lucratividade, fator que acabou despertando o interesse de outras empresas para esse setor. Com custo de entrada nesse mercado baixo – fato que ficou ainda mais evidente com a abertura dos Infos e após o site *boadica* – e expectativa de lucratividade alta, houve uma proliferação de novas revendas especializadas em informática, aumentando a concorrência e, por consequência, diminuindo os preços e a lucratividade do setor. (ANDRÉ, 2010)

Hoje, presenciamos estruturas de concorrência que se aproximam da Concorrência Pura, identificadas nas revendas que operam somente via *boadica* onde encontramos um leilão de preços. Presenciamos também a prática da Competição Destrutiva, Competição Predatória e Competição Discriminatória, onde se enquadram os *stands* e lojistas.

A Competição Destrutiva é mais característica nos *stands*, já que os *stands* não conseguem se diferenciar do seu vizinho. Se eles vendem os mesmos produtos, então acabarão concorrendo em preços. O que acontece é que muitas vezes esses *stands* acabam ultrapassando o limite onde a lucratividade das vendas é suficiente para cobrir os custos operacionais do stand, ocasionando a falência do seu negócio. Esse fato corrobora o que presenciamos: a alta rotatividade dos *standistas* dentro dos Infos. Nesse mercado, alguns *standistas* e revendas que anunciam no *boadica*, são considerados pelos distribuidores e fabricantes como amadores e aventureiros, justamente por conta da rotatividade dessas revendas que adotam essa postura autodestrutiva.

A Competição Predatória e a Discriminatória são mais características dos lojistas, que possuem mais espaço e uma maior diversidade de produtos, e com isso conseguem escolher alguns produtos para guerrear em preços, principalmente com os *stands*, já que oferecendo o mesmo produto que um stand ao mesmo preço, a probabilidade de uma loja efetuar uma venda é muito maior do que um stand em virtude da credibilidade que a loja passa aos

consumidores. Essas duas formas de competição também ocorrem entre lojistas, mais ainda quando é um produto que está sendo muito procurado no mercado, uma *commodity*.

Algumas características desse mercado merecem ser destacadas como: a quantidade de revendas de informática é elevada dentro do EAC; nenhuma revenda é responsável por grande parcela do mercado que a confira benefícios; os produtos ofertados pelas revendas são homogêneos – tendo em vista que o processo produtivo não compete às revendas –, diferenciando-se apenas pelas marcas dos fabricantes oferecidas; e todas as revendas têm livre acesso aos distribuidores que vendem todos os tipos e marcas de produtos de informática para elas, ou seja, o fornecimento de produtos está ao alcance de todos e fica a critério da revenda escolher quais produtos e marcas (fabricantes) oferecerá aos seus clientes.

Conforme direciona a teoria neoclássica sobre diferenciação de produtos, num mercado onde os produtos são homogêneos, ou muito parecidos e com as mesmas funções, a concorrência via preço tende a ser a mais presente. Ao tomar essa teoria como verdade, o que presenciáramos no mercado de informática do EAC seria uma incessante guerra de preços até o preço de equilíbrio, já que os produtos oferecidos nesse mercado são homogêneos e os revendedores têm livre acesso aos fornecedores que abastecem esse mercado. Os favorecidos dessa estrutura de concorrência seriam as empresas com estruturas menores e mais enxutas, como os *stands* e as revendas que operam em salas comerciais, em detrimento às empresas que têm uma estrutura maior e, por consequência, custos maiores.

Entretanto, o que se percebe nesse espaço é que de fato existe guerra de preço, porém ela não é a única forma de competição existente. Muito mais presente do que a guerra de preços como fator de diferenciação, os ativos complementares nesse mercado têm papel fundamental na estrutura de preços que as maiores revendas adotarão. Encontraremos a guerra de preços mais presente entre os *stands* e revendas de salas comerciais, que reduzem a margem das revendas lojistas. Porém, os lojistas são sempre mais exitosos nesse embate, por poderem fazer uso dos ativos complementares com mais propriedade. Iremos mostrar, com base na teoria sobre os ativos complementares, o que de fato acontece nesse mercado, como as revendas maiores conseguem obter sucesso nesse mercado e, indiretamente, daremos indícios do porquê a taxa de rotatividade entre os *standistas* e as revendas que operam via sala comercial ser alta.

II.3: O Papel dos Ativos Complementares

Iremos agora explicar sobre as formas como as vantagens competitivas originadas da utilização de ativos complementares se comportam no mercado estudado. Primeiramente, explanaremos as vantagens originadas nos custos. Depois, será a vez das vantagens originadas na diferenciação. Como o maior foco desse trabalho é mostrar como os lojistas conseguem utilizar os ativos complementares como forma de diferenciação e não caírem na armadilha da guerra de preços originadas pelos *standistas* e as revendas de salas – que a partir de agora serão denominados como não-lojistas –, sempre faremos comparação entre os lojistas e os demais agentes desse mercado (não-lojistas), mostrando de que forma os lojistas se beneficiam dos ativos complementares. Lembrando que iremos tomar como base revendas lojistas tradicionais, que estão nesse mercado há mais tempo e que possuem no mínimo duas lojas no EAC.

As vantagens de custo aplicadas ao varejo que iremos estudar são: economias de escala, economias de escopo, capacidade de financiamento da firma, relacionamento com fornecedores e (ou) garantia de fornecimento, relacionamento com a equipe de vendas, organização e eficiência administrativa, capacitação e reputação da empresa.

Conforme já exposto no capítulo I, as economias de escala ocorrem quando há um aumento no volume que, por consequência, reduz o custo operacional. Essa característica se aplica ao mercado estudado e representa um diferencial para os lojistas à medida que, por serem maiores e possuírem maiores volumes de compra, os lojistas realizam negociações mais vantajosas, conseguindo descontos junto aos distribuidores, às transportadoras e em todo o processo de compra do produto até a realização da venda do mesmo. Esse diferencial em custo pode ser utilizado para a empresa aumentar sua lucratividade ou então ser utilizado em outros segmentos da revenda, como transformá-lo em uma verba extra e utilizá-la como uma estratégia de venda mais agressiva, ou através de campanhas com os vendedores, ou ações no ponto de venda para os consumidores, entre outras estratégias que agreguem valor à revenda. (ROBLES, 2011)

As economias de escopo no varejo acontecem quando há mais de um bem em comercialização. No caso que estamos analisando, as economias de escopo têm origem quando uma empresa trabalha com mais de um produto ou mais de uma linha de produtos de um determinado fabricante. Dessa forma, além dos descontos referentes à economia de escala por conta do volume, as revendas podem conseguir descontos especiais quando o fabricante

fizer uma campanha, quando houver venda casada de dois ou mais produtos do mesmo fabricante e que ele patrocine um desconto especial, ou mesmo quando o fabricante quiser introduzir uma nova linha de produtos dentro da revenda, pagando por um espaço dentro dela para divulgação do seu novo produto por acreditar no potencial da revenda e pelo seu histórico favorável de venda de outros produtos da mesma marca. Novamente, nesse aspecto os não-lojistas são preteridos, primeiro por conta do espaço – pois geralmente quando o fabricante se dispõe a fazer essas ações, o produto em questão não é uma *commodity* e costuma ser volumoso –, além de não possuírem espaço físico para ceder a um fabricante (*stands*) ou por estarem estabelecidos em uma localização escondida (revendas de em salas comerciais) não trazendo nenhuma visibilidade à marca do fabricante que compense o investimento. Além disso, quando um fabricante se propõe a pagar por um espaço dentro de uma loja, ele aposta em uma loja que seja confiável e que o nome da loja seja associado à sua marca de forma positiva, passando credibilidade à marca e ao produto. (CERF, 2011)

A capacidade de financiamento da firma é um ativo complementar importante dependendo da necessidade de financiamento da mesma. No varejo de informática do EAC, uma empresa com capacidade de financiamento é vista com bons olhos pelos distribuidores e com base nisso seus custos na hora da compra diminuem, já que o distribuidor não precisa descontar as faturas junto à seguradora de crédito e muitas vezes mantém o título em carteira, sequer precisando enviá-lo ao banco para cobrança, reduzindo ainda mais os custos da operação de venda para essa revenda. Além disso, as empresas que possuem essa capacidade podem oferecer condições de pagamento diferenciadas aos seus clientes – financiamentos sem juros ou com baixos juros – e também não precisarão adiantar os recebíveis de cartão de crédito, o que geraria uma perda da lucratividade em virtude das taxas de juros cobradas para esse adiantamento. Geralmente quem goza desses benefícios são empresas já consolidadas no mercado, com bom relacionamento com os distribuidores, com histórico de pagamentos das duplicatas em dia, atributos que os não-lojistas não conseguem se beneficiar. Os não-lojistas não são bem vistos aos olhos dos distribuidores, tendo muitas vezes que fazer seus pagamentos antecipados por não possuírem crédito nos distribuidores, diminuindo seu capital de giro, acarretando em menos oferta de material no seu ponto de venda.

Além desse fator, a capacidade de financiamento da firma torna-se importante quando a empresa trabalha com produtos de alto valor agregado, já que contando com recursos próprios a empresa não fica refém das taxas de juros para empréstimos em bancos, trazendo mais rentabilidade à empresa que consegue se autofinanciar. Mesmo assim, quando a

empresa precisa tomar empréstimo no mercado, seja via distribuidor ou bancário, a empresa com bom histórico obtém vantagens na taxa de juros, pois o risco de calote é menor. (ARIA, 2011)

Um bom relacionamento com os fornecedores, conforme já exposto, é um diferenciador. Porém, esse relacionamento não se limita apenas às condições de descontos e menores custos durante a negociação de compra ou melhores prazos de pagamento, ele é expandido a diferenciais no fornecimento de produtos. Esse diferencial é mais presente quando um produto é sazonal ou enfrenta rupturas no seu fornecimento, casos comuns quando há falta de matéria-prima no processo produtivo, ou quando o produto sofre um boom na demanda e acaba entrando em falta na distribuição. Quando esses episódios acontecem, um bom relacionamento com o distribuidor garante prioridade no abastecimento da revenda que ele possui bom relacionamento, o que acaba se tornando um diferencial para a revenda, que passa a dispor com facilidade de produtos que estão com limitação na oferta, garantindo à revenda melhor conceituação também por parte dos consumidores, que acabam tendo naquela revenda uma referência de onde encontrar os produtos que provavelmente já procuraram em outros lugares. Geralmente as revendas escolhidas para esse benefício são as revendas que são parceiras dos distribuidores e fabricantes, característica comum nas revendas que compram grandes volumes e com frequência, e que também possuem boas referências de crédito no mercado, características comumente encontrada nas revendas lojistas e ausentes nas não-lojistas. Além disso, um bom relacionamento com o distribuidor faz com que a revenda seja avisada de promoções pontuais realizadas pelos fabricantes conhecidas como “*day*”. Por exemplo, em dia de Samsung *Day*, os produtos da marca Samsung ficam com condições especiais de preço e também com prazos diferenciados, oportunidades onde somente os parceiros dos distribuidores são comunicados, gerando possibilidade de maior lucratividade para a revenda. (ARIA, 2011)

Em casos mais extremos, a revenda pode fazer uso do bom relacionamento com os fornecedores e estipular o preço do mercado. Isso ocorrerá quando uma única revenda conseguir se apropriar de praticamente todo estoque de um produto que está em falta. Mas para a empresa apostar no produto, ele deve estar com uma demanda satisfatória e com baixa elasticidade-preço. Esse fato aconteceu no último Natal, de 2010, quando as Lojas Americanas eram a única revenda que tinha estoque do lançamento do Projeto Natal Microsoft de Games, o Kinect. Nessa ocasião, a Americanas fez o preço do mercado, e um produto que o preço sugerido de venda pelo fabricante era R\$ 599,00, estava sendo vendido

por R\$ 1.099,00. Como o produto estava com alta demanda por conta da novidade e da época do ano, a Americanas se beneficiou de um bom relacionamento com a distribuição e se apropriou de um lucro extraordinário.

Além de um bom relacionamento com os fornecedores, é imprescindível ter um bom relacionamento com a equipe de vendas, já que são os vendedores que estão à frente da empresa e são eles os responsáveis por um bom atendimento e pelo fechamento de uma venda. É sempre bom mantê-los treinados e motivados através de metas e bônus. Um relacionamento mais próximo com a equipe de vendas, mais precisamente com os gerentes, é de suma importância para que eles tenham abertura para falar algumas peculiaridades do mercado que eles vêm presenciando, como: aumento na demanda de um determinado produto que não pode faltar, se um produto que a revenda está oferecendo está mais caro que o concorrente e em virtude disso estão deixando de vender, entre outras informações que somente eles, que estão em contato direto com os clientes e consumidores, têm acesso e devem repassar a diretoria da empresa para que a mesma aja de forma eficiente. Esse é o único ativo complementar em que os não-lojistas têm a mesma capacidade de utilização que os lojistas. Inclusive, por sua estrutura enxuta, onde muitas vezes o vendedor e o responsável pelo ponto de venda são a mesma pessoa ou próximos, a resposta a uma informação do mercado é mais dinâmica já que ela chega diretamente ao responsável pelas decisões. Os lojistas também fazem uso desse ativo, porém de forma menos dinâmica, o que lhes confere também maior tempo para análise sobre como será a resposta àquela informação do mercado, e se for necessária uma resposta com redução de preço, se essa redução é viável ou não, dentro da estrutura de custos da empresa. Essa capacidade de análise, muitas vezes, é deixada de lado pelo não-lojista – conforme iremos observar na análise do próximo ativo complementar – pois para eles o interessante é realizar a venda para aumentar seu capital de giro ou simplesmente se capitalizar para quitar dívidas. (NOLASCO, 2011)

Uma boa organização e eficiência administrativa faz com que a empresa conheça seus limites e não faça mais do que realmente está ao seu alcance. Além disso, uma empresa bem estruturada organizacionalmente e administrativamente perde menos tempo com questões facilmente administradas, como achar notas fiscais e duplicatas para não atrasar pagamento de fornecedores. Para isso, faz-se necessário um bom sistema com banco de dados completo, e sempre atualizado, com interface amigável, além de profissionais familiarizados com o sistema ou treinados para utilizá-los de maneira eficiente. Com um bom sistema, a organização e administração tornam-se mais simples e menos onerosa à empresa, pois um

sistema além de substituir um ou mais funcionários – representando menos custos para a empresa –, ainda dispõe mais tempo para que os funcionários possam desenvolver benefícios para a empresa, como boas negociações, bons contratos, procura de novos produtos e fornecedores, benefícios esses que só se consegue desenvolver com tempo disponível e sem aborrecimentos (preocupações) com questões burocráticas. Como as estruturas das revendas não-lojistas é menor que as lojistas, muitas vezes eles sequer possuem um sistema para os auxiliar, fazendo com que se perca tempo que poderia estar sendo empenhado para a busca e desenvolvimento de outros ativos para a empresa. Outra questão é que, ao desconhecer o custo operacional da sua revenda e os encargos da venda, muitas vezes as revendas operam com prejuízo sem saber, necessitando pegar empréstimos a juros altos para continuar sua operação. Por carência de uma boa estrutura administrativa ou total ausência dela, já que há vezes que o não-lojista desconhece a legislação e as regras fiscais, uma revenda sem organização e eficiência administrativa pode incorrer em sonegação de impostos, acarretando em fiscalização e multa, o que muitas vezes leva a empresa decidir por encerrar suas atividades.

Portanto, uma revenda bem estruturada, conhecedora não apenas da sua operação como também dos deveres fiscais, dificilmente vai operar com prejuízo ou deixar de pagar suas obrigações fiscais e abrir margem para fiscalização que, dependendo do resultado, pode levar a empresa à falência. (TROVIZO, 2011)

Definimos capacitação da empresa, como a capacidade da empresa em utilizar seu conhecimento e experiência adquiridos gerando benefícios. A capacitação pode se desenvolver tanto na parte de vendas como na administrativa e compras, e o conhecimento das atividades da empresa acontece com o passar dos anos. Por estarem há mais tempo no mercado, nas revendas mais tradicionais a transferência de conhecimento já acontece de forma natural. No caso das revendas não-lojistas, como elas têm o tempo de vida mais curto, o conhecimento e a experiência demoram a se fazer presentes. Uma solução para isso seria a revenda não-lojista “contratar a experiência” através da aquisição de um funcionário experiente de uma revenda tradicional, fato que não acontece com frequência tendo em vista que os trabalhadores das revendas não-lojistas, muitas vezes, são os próprios locatários do espaço, o que lhes garante redução de custo. E, se para essas revendas não-lojistas o importante é ter uma estrutura mais enxuta e menos custosa possível, elas não contratariam um funcionário experiente e com conhecimento que lhes custaria um bom salário.

Um exemplo da importância da capacitação de um funcionário na diferenciação de uma revenda pode ser através do setor de compras. Com o passar do tempo, o responsável pelas compras já sabe onde encontram-se os melhores fornecedores, os que são mais eficazes na entrega das mercadorias, quem oferece a melhor condição de preço pelo volume, qual distribuidor tem mais foco em determinada marca ou produto, além de saber quais marcas são importantes para a estrutura da empresa, e também quais marcas tem alto índice de reclamação e defeito e que devem ser eliminadas do portfolio da empresa para que a imagem da revenda não fique danificada por conta de uma marca ruim. Essa característica, só com certo tempo de mercado que um funcionário adquire, ou através de um bom instrutor que lhe transmita essas informações. (TROVIZO, 2011)

A reputação de uma empresa é o maior bem que ela pode ter por estar ligada ao principal ativo da empresa: a credibilidade. Esse ativo garante vantagens em praticamente todos os aspectos possíveis dentro de uma revenda: compras, vendas e administração. Uma empresa com boa reputação consegue bons relacionamentos com os fornecedores, crédito, facilidade em descontos por volume, atrai a atenção dos fabricantes para a revenda na hora do lançamento de produtos e também no aluguel de um espaço dentro da revenda, consegue empréstimos a taxas menores, pois o risco do calote é menor, atrai bons funcionários – pois trabalhar em uma empresa com boa reputação no mercado enriquece o currículo –, além de, na visão dos consumidores, uma empresa com boa reputação e credibilidade não deixará de dar suporte ao cliente sempre que ele precisar, tornando-se um diferencial na hora da decisão de compra do cliente pois, além da garantia, ele sabe que nessa revenda ele vai encontrar produtos e serviços de qualidade. Mais uma vez, esse ativo complementar dentro do varejo só é associado a empresas sólidas. Portanto, as empresas não-lojistas, que passam para o consumidor pouca ou quase nenhuma credibilidade, não conseguem gozar do benefício desse importantíssimo ativo complementar. (SALERA, 2011)

Dessa forma, encerramos a explanação sobre como os diferenciais de custo representam ativos complementares para as empresas que deles usufruem. Na próxima seção abordaremos o papel da diferenciação de produtos. Entretanto, conforme já explicado anteriormente, o trabalho tem como objetivo analisar como as revendas do EAC conseguem utilizar os ativos complementares, transformando-os em vantagens competitivas para diferenciar-se dos concorrentes. A diferenciação de produtos não é uma característica que compete às revendas, não podendo apropriar-se de tal benefício. Sendo assim, as revendas utilizarão da capacidade de diferenciação de produtos realizadas pelos fabricantes parceiros

das revendas para apropriar-se das vantagens competitivas que essa associação pode as fornecer, caracterizando uma vantagem relacionada à economia de escopo.

II.4: O papel da diferenciação de produtos

Nessa seção ilustraremos como a diferenciação de produtos realizada pelos fabricantes, parceiros das revendas, pode representar uma vantagem competitiva à revenda dentro do mercado de informática do EAC.

As formas de diferenciação de produtos mais comuns são: especificações, desempenho e confiabilidade, durabilidade, ergonomia e design, estética, linhas de produto, imagem e marca, formas de comercialização, assistência técnica e suporte ao consumidor, financiamento aos consumidores e relação com o consumidor.

As características relacionadas à diferenciação de produtos como: especificações, desempenho e confiabilidade, durabilidade, ergonomia e design, estética, linhas de produto, imagem e marca são características intrínsecas à produção de um bem, ficando a revenda apenas responsável pela escolha de quais linhas e quais produtos trabalhar. Para que esses fatores representem um diferencial à revenda, ela precisa de espaço para trabalhar com grande variedade de produtos, para atender os clientes de todos os perfis, do mais econômico ao mais exigente. Ao conseguir trabalhar com grande diversidade de produtos, a revenda acaba sendo reconhecida como uma revenda especializada desse ramo, onde o cliente encontra tudo, ou quase tudo, que ele necessite e acaba se tornando uma referência no mercado, trazendo para ela esse diferencial. A imagem e a marca de um produto merecem destaque, pois a associação de uma marca ao nome da empresa – através da revenda de produtos desse fabricante – é sempre interessante quando essa marca tem boa reputação, tornando-se um diferencial à empresa que tem apoio da marca dessa fabricante. (OLIVEIRA, 2011)

A revenda pode se apropriar melhor do diferencial de produtos se conseguir desenvolver um produto exclusivo com ajuda do fabricante. Isso não é muito comum nesse mercado tendo em vista que o custo de desenvolver um novo produto é alto e a exclusividade não é pretendida pelos grandes fabricantes, já que o que interessa a eles é pulverizar seu produto no mercado. Ao contrário, quando se tem um fabricante menor, que esteja interessado em associar sua marca à revenda, é provável que ele se disponha a desenvolver um produto exclusivo. Porém, por ser um fabricante de pouca expressão no mercado, a qualidade do seu

produto é questionável e muitas vezes pode acarretar uma imagem negativa para a revenda/empresa caso o produto desenvolvido fique posicionado numa escala de preferência inferior ao de um produto similar, frustrando as expectativas do fabricante e da revenda. Essa questão deve ser muito bem analisada, ainda mais atualmente, já que os grandes fabricantes estão desenvolvendo produtos para todos os perfis. Por isso, encontrar produtos que um grande fabricante já não tenha desenvolvido é difícil, e combatê-los, ainda mais.

Vale salientar que hoje encontramos consumidores com mais conhecimento e mais exigentes, dispostos a gastar um pouco mais por um produto cuja marca tenha mais credibilidade, que o desempenho do produto seja bom e que lhe transmita confiabilidade, além de prestarem serviço de pós-venda e que ele seja de fácil usabilidade. Enfim, produtos de empresas que dispensam ao consumidor a atenção que ele merece. Essa nova característica dos consumidores tem fundamento no aumento da renda do povo brasileiro, juntamente com a redução do nível do desemprego, e transfere credibilidade à revenda que oferta esses produtos mais qualificados. (SILVA, 2011)

As formas de comercialização de um produto tornam-se um diferencial para as revendas quando agregadas ao relacionamento com o fabricante e fornecedores, à capacidade de financiamento da firma, e também à capacidade de financiamento ao usuário.

Ao associar-se ao fabricante e ao distribuidor, a revenda consegue condições especiais para comercializar seus produtos, seja através da escolha da revenda para comercializar um produto específico, e/ou através da disponibilização de verbas para campanhas com os consumidores, e/ou através de proteção do estoque da revenda quando o preço do produto sofrer reajuste para menos, e/ou através da rotação do estoque do parceiro quando o mesmo não apresentar boa vendagem de um determinado produto da linha, entre outros benefícios. Esses benefícios, conforme já observado na explanação sobre o bom relacionamento com o fabricante, são credenciados somente a revendas de alto padrão, pois além de investirem na revenda para que ela traga volume ao negócio do fabricante, ao escolher uma revenda para “patrocinar”, um fabricante está associando o nome da sua marca à revenda escolhida, e se a revenda, por acaso, for mal sucedida no seu negócio e der um golpe nos distribuidores e clientes, pode arranhar a reputação de uma empresa que esteja associada a essa revenda. Com base nesse critério, as revendas não-lojistas não são sequer cogitadas na hora da escolha de um fabricante para associar sua marca. (TROVIZO, 2011)

Além disso, as formas de comercialização, juntamente com a capacidade de financiamento da firma, serão determinantes na capacidade da revenda financiar as compras dos seus clientes. Uma firma saudável financeiramente consegue melhores formas de pagamento para o cliente, deixando-o confortável para comprar um produto de maior valor agregado à medida que o financiamento da sua compra é assegurado pela revenda ou então através da associação a uma seguradora que oferecerá taxas de juros mais baixas por conta da reputação da revenda, condição esta que o consumidor não encontrará nas revendas não-lojistas.

Esta condição de financiamento ao consumidor confere à revenda qualificação perante o consumidor, que acaba se afeiçoando à revenda, tornando-se cliente, e um cliente satisfeito com a revenda é um enorme diferencial, pois ele faz marketing positivo gratuito para a empresa. (ARIA, 2011)

Quando analisamos a assistência técnica, observamos que ela é muitas vezes determinada única e exclusivamente pelo fabricante. Entretanto, há casos onde a revenda opina na abertura de uma assistência próxima a um grande mercado consumidor como o EAC e também há casos onde a própria revenda é autorizada a realizar serviços de assistência técnica nos produtos defeituosos – logicamente quando a solução é simples –, precisando para isso de um laboratório para realizar os testes e realizar o reparo ou a troca do produto, mediante autorização do fabricante. No exemplo do shopping do EAC, todas as revendas se beneficiam de um suporte técnico próximo ou mesmo dentro do EAC, como já existe, e isso ajuda na hora da escolha do cliente de uma marca para a compra em qualquer loja do shopping. Há revendas que realizam esse trâmite para o cliente e essas conseguem se apoderar ainda mais desse diferencial, ao oferecerem um serviço diferenciado ao seu cliente. Para isso, a revenda deve ter uma estrutura de apoio aos produtos defeituosos, o que não é encontrado nas revendas não-lojistas. (ALVES, 2011)

No caso de a revenda mesmo testar o produto através do seu laboratório e consertá-lo ou trocá-lo, mais uma vez, a revenda precisa de espaço físico, e esse artifício, apesar de ser um grande diferencial para a revenda, não é comumente encontrado, justamente por conta do espaço que um laboratório de testes requer.

Quanto ao suporte ao usuário, isso acontece quando o consumidor necessita de uma ajuda para encontrar o produto ideal para sua necessidade. Para isso, a revenda precisa de

funcionários treinados e geralmente esses funcionários, no shopping de informática do EAC, são encontrados somente em revendas lojistas do EAC, já que as revendas não-lojistas querem vender, na sua grande maioria, produtos para clientes que já vão direcionados para sua compra, já sabendo exatamente o que vão adquirir. Quando um consumidor precisa de uma consultoria antes de encontrar o produto ideal para sua necessidade ele recorre a uma revenda maior, já que nela ele encontrará vendedores qualificados para lhe passar as informações necessárias e lhe indicar qual produto mais se adequa a sua necessidade, além do fato de numa revenda lojista o cliente tem acesso a mais opções, que muitas vezes numa revenda não-lojista é restrita, não dando opção do cliente de escolher, dentre as características dos produtos similares, qual produto ideal para sua necessidade e que caiba no seu orçamento. (ALVES, 2011)

O relacionamento com o consumidor é de extrema importância para uma empresa, e uma empresa que consegue se apoderar desse relacionamento de maneira positiva, tem um enorme ativo complementar ao seu lado, já que o consumidor, mais ainda, o cliente, é o grande responsável pela atividade fim da revenda. O relacionamento com o consumidor é proveitoso quando a empresa tem um canal de comunicação direto com ele, seja diretamente no ponto de venda, através de ouvidoria, ou mesmo através de meios de comunicação online (via twitter ou redes sociais como Orkut e Facebook), para que o consumidor lhe informe suas necessidades e os problemas encontrados na revenda, além de elogiá-la quando achar devido, contribuindo assim para melhorias na revenda. Mais uma vez, por necessitar de espaço, treinamento, tempo e dinheiro para desenvolver esse diferencial, somente as revendas lojistas tem capacidade para tal. Além disso, um bom relacionamento com o cliente torna-se um diferencial, primeiro porque ele fará propaganda gratuita da sua empresa e também porque buscará nessa revenda os seus desejos de compra.

Outra forma de usar o bom relacionamento com o cliente como um ativo é ter uma boa base de clientes para comunicá-los sobre promoções, lançamentos e outras informações que fidelizem o cliente à revenda. (SILVA, 2011)

Dessa forma, encerramos a explanação sobre como as revendas conseguem através de diferenciais de custo e de produto, se apropriar das vantagens competitivas, fugindo da guerra de preços e tendo sucesso nesse mercado altamente competitivo que é o segmento de informática do shopping do EAC.

Vale a pena dedicar um espaço para outros ativos complementares não explanados na parte teórica desse trabalho, como: tamanho da revenda, localização da revenda no “shopping” e arrumação de vitrine e loja.

O tamanho da loja representa um ativo complementar já que com uma loja grande, a revenda consegue ofertar uma diversidade maior de produtos, além de melhor negociar espaço de loja com os fabricantes, entre outros diferenciais já explanados.

A localização da revenda é muito importante, pois uma revenda localizada em um ponto de maior trânsito de pessoas é mais acessível, e tem maior facilidade em atrair consumidores, além da visibilidade que a revenda garante, não somente dos clientes, mas também dos fabricantes para investimentos.

Por fim, uma vitrine chamativa e uma boa arrumação de loja atraem o consumidor para entrar na revenda, facilitando a realização da venda. Logicamente que uma boa vitrine, para que ela seja chamativa e atraia um transeunte a entrar na loja, precisa estar associada à boa localização da revenda no shopping. (TROVIZO, 2011)

CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo principal explorar o mercado de informática do Edifício Avenida Central, apontando características desse mercado e também expondo o papel dos ativos complementares como diferenciadores das vendas que deles fazem uso, fugindo da guerra de preços bastante comum num mercado com as características de concorrência encontradas nesse mercado.

O mercado de informática, nas últimas décadas, apresentou crescimento consistente. Esse crescimento foi impulsionado por diversos fatores como: reconhecimento dos computadores como um ativo importante para empresas e estudantes, o barateamento natural que ocorre em todo setor ligado à tecnologia, queda dos preços dos PC's e notebooks em função de políticas federais como a MP do bem da Informática², aumento da renda do povo brasileiro, e a queda do dólar. Outro fator importante, e recente, foi o aumento da acessibilidade à internet, que contribuiu para o crescimento do mercado de computadores, já que com a internet, o computador, muitas das vezes, substitui um aparelho de televisão, primeiro porque nele conseguimos assistir os mesmos canais da TV aberta que assistimos na TV comum, bastando para isso ter um dispositivo que funciona como uma antena, e segundo que o computador também funciona como uma forma de entretenimento e comunicação, através de vídeos, sistemas de comunicação em tempo real como MSN e Facebook, entre outros.

No primeiro capítulo explanamos os modelos de concorrência mais comuns dentro da teoria econômica neoclássica, dando enfoque aos diferenciais de custos e produtos como formas de diferenciação. Logo após, no mesmo capítulo, apresentamos os ativos complementares, conceito introduzido pela corrente heterodoxa com o propósito de estudar como um agente do mercado consegue se diferenciar do seu concorrente sem ser somente através de preços e diferenciações de produtos.

No capítulo seguinte, apresentamos o Edifício Avenida Central e mostramos como o mercado de informática evoluiu ao longo dos anos, ganhando musculatura, transformando-se em um “shopping” de informática e atingindo os níveis de concorrência atuais. Enumeramos as características que fizeram com que o mercado de informática do “shopping” atraísse tantas empresas, como: localização privilegiada, mercado aquecido, baixo capital inicial necessário

² Medida Provisória nº 252, de 15 de junho de 2005.

para ingressar nesse mercado e enormidade de produtos com baixo valor agregado e alto giro, representando alta liquidez dos produtos. Mostramos que hoje esse shopping se tornou referência no mercado de informática do Rio de Janeiro, motivo pelo qual continua atraindo revendas a abrir lojas nele. Após, analisamos como os ativos complementares são utilizados nesse mercado pelas revendas tradicionais (lojistas), e de que forma eles aparecem como diferenciadores e trazem rentabilidade para as empresas que os utilizam. Mostramos também as dificuldades das pequenas revendas em utilizar esses ativos complementares, motivo pelo qual a grande maioria das pequenas revendas, mais especificamente as não-lojistas, acabam ingressando em uma concorrência via guerra de preços, o que prejudica sua margem e acaba sendo responsável pela alta rotatividade dessas revendas nesse mercado.

Além de estudar o papel dos ativos complementares no mercado de informática do Edifício Avenida Central, o presente trabalho procurou, através da sua exploração, identificar alguma tendência para esse mercado em um futuro próximo. Para as revendas tradicionais que já estão nesse mercado há algum tempo, há sempre a curiosidade e a expectativa de como o mercado estará se comportando dentro de alguns anos. Quais serão as próximas surpresas que acontecerão nesse mercado? Será que esse mercado vai apresentar uma nova configuração de concorrência num futuro próximo, conforme as estruturas tradicionais encontradas no varejo, onde há mais utilização de ativos complementares e menos uso de política agressiva em preços?

Essas e outras questões são difíceis de serem respondidas, tendo em vista que esse estudo foi a primeira exploração do caso e, por ser um estudo de caso único na teoria econômica, faltam parâmetros para traçar uma linha para o rumo desse mercado.

Podemos verificar, diante da observação desse mercado, é que há um saturamento de revendas de informática nesse mercado. Prova disso é a grande rotatividade das pequenas revendas presentes nesse mercado e, as vezes, até de revendas tradicionais que não suportam a concorrência e optam por saírem desse mercado, procurando por um mercado que a estrutura de concorrência seja mais saudável para a revenda. Esses indicadores indicam que no futuro, quando o mercado de informática não estiver mais aquecido como esteve nesses anos, a tendência é que somente as melhores revendas de informática, as mais adaptadas, e que melhor fizerem uso dos ativos complementares, conseguirão sucesso e prevalecerão sobre as concorrentes. Porém, isso tudo é especulação. De certo, só pode-se dizer é que esse mercado, por mais que esteja saturado, continua atraindo empresários e aventureiros para esse setor.

A principal conclusão que chegamos ao final desse estudo é que a teoria neoclássica não é suficiente para explicar esse mercado, tendo em vista que a tendência para o mercado de informática do Edifício Avenida Central segundo os neoclássicos seria uma guerra generalizada de preços, e a realidade que constatamos após esse estudo não foi essa. Verificamos que a vantagem competitiva originada da utilização dos ativos complementares consegue explicar esse mercado com muito mais propriedade, sendo essa a corrente mais indicada para retratá-lo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, F. **O mercado de informática do Edifício Avenida Central – A visão dos fabricantes.** Rio de Janeiro, abr. 2011. Entrevista concedida a Eduardo Marques.

ANDRÉ, P. **A história da Ciência Moderna e da Informática no Edifício Avenida Central nas décadas de 1980, 1990 e 2000.** Rio de Janeiro, dez. 2010. Entrevista concedida a Eduardo Marques.

ARAGÃO, M. Quanto vale a imagem de uma empresa. **EXAME: Os compradores.** São Paulo, v. 23, n. 982, p. 190-197, dez. 2010.

ARIA, A. **O mercado de informática do Edifício Avenida Central – A visão dos distribuidores.** Rio de Janeiro, fev. 2011. Entrevista concedida a Eduardo Marques.

BAIN, J.S. **Industrial organization,** New York: J.Wiley, 1968.

BEZIACO, F. A mina de ouro na Avenida Central. **Distribuidores & Mercado Brasil.** São Paulo, v.2, n. 15, p. 8-9, dez. 2009.

BRAGA, A. **O mercado de informática do Edifício Avenida Central – A visão dos standistas.** Rio de Janeiro, mar. 2011. Entrevista concedida a Eduardo Marques.

CERF, M. **O mercado de informática do Edifício Avenida Central – A visão dos fabricantes.** Rio de Janeiro, fev. 2011. Entrevista concedida a Eduardo Marques.

CHAMBERLAIN, E.H. **The theory of monopolistic competition.** Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1933.

DELMO, F. **O mercado de informática do Edifício Avenida Central – A visão dos lojistas.** Rio de Janeiro, mar. 2011. Entrevista concedida a Eduardo Marques.

LABINI, P.L. **Oligopólio e progresso técnico.** Milão: Giufrfré, 1957.

LEITE, J.E.T **Estrutura de mercado: conceituação e introdução à análise.** Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 1974. Tese de Mestrado, COPPE/UFRJ.

LOSEKANN, L. e GUTIERREZ, M. Diferenciação de produtos. In: KUPFER, D e HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticas no Brasil.** Original. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Cap. 5.

LOWENHAAR, F. **A história do PromoInfo no Edifício Avenida Central.** Rio de Janeiro, fev. 2011. Entrevista concedida a Eduardo Marques.

MATOS, R. **O mercado de informática do Edifício Avenida Central – A visão dos standistas.** Rio de Janeiro, mar. 2011. Entrevista concedida a Eduardo Marques.

MELO, L.M. Modelos tradicionais de concorrência. In: KUPFER, D e HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticas no Brasil.** Original. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Cap. 1.

MOTTA, R. **A busca da competitividade nas empresas. Revista de administração de empresa**, São Paulo, FGV, v. 35, n. 1, p. 12-16, mar/abr 1995.

NEILSON, G.L., MARTIN, K.L., POWERS, E. Segredos para executar bem a estratégia. **Harvard Business Review: Como executar um grande plano**. São Paulo, v. 86, n. 6, p 34-45, jun. 2008.

NOLASCO, R. **O mercado de informática do Edifício Avenida Central – A visão dos distribuidores**. Rio de Janeiro, jan. 2011. Entrevista concedida a Eduardo Marques.

OLIVEIRA, R. **O mercado de informática do Edifício Avenida Central – A visão dos fabricantes**. Rio de Janeiro, jan. 2011. Entrevista concedida a Eduardo Marques.

PENROSE, E.T. **The growth of the firm**. Londres: Basil Blackwell, 1959.

PINDYCK, R.S.; RUBINFELD, D.L. **Microeconomia**. 7 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

PIRES, H.F. **Edifício Avenida Central: O core geográfico do comércio de produtos de informática no Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro: UERJ, 2006.

PORTER, M.E. As cinco forças competitivas que moldam a estratégia. **Harvard Business Review: Liderança & Estratégia para o século 21**. São Paulo, v. 86, n. 1, p 54-69, jan. 2008.

_____. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1991.

POSSAS, S. Concorrência e Inovação. In: PELAEZ, V. e SWMRECSÁNYI, T. **Economia da inovação tecnológica**. Original. São Paulo: Hucitec, 2006. Cap. 1.

_____. Mediações para análise da concorrência. In: POSSAS, S. **Concorrência e competitividade: Notas sobre a estratégia dinâmica seletiva na economia capitalista**. Original. São Paulo: Hucitec, 1999. Cap. 2.

ROBLES, R. **O mercado de informática do Edifício Avenida Central – A visão dos fabricantes**. Rio de Janeiro, mar. 2011. Entrevista concedida a Eduardo Marques.

SALERA, L. **O mercado de informática do Edifício Avenida Central – A visão dos distribuidores**. Rio de Janeiro, mar. 2011. Entrevista concedida a Eduardo Marques.

SILVA, F. **O mercado de informática do Edifício Avenida Central – A visão dos standistas**. Rio de Janeiro, jan. 2011. Entrevista concedida a Eduardo Marques.

SILVA, R. **O mercado de informática do Edifício Avenida Central – A visão dos distribuidores**. Rio de Janeiro, jan. 2011. Entrevista concedida a Eduardo Marques.

SIMONESEN, M.H. **Teoria Microeconômica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1969.

STIGLER, G.J. **A teoria dos preços**. São Paulo: Atlas, 1970.

SOUZA, V. **O mercado de informática do Edifício Avenida Central – A visão dos lojistas**. Rio de Janeiro, fev. 2011. Entrevista concedida a Eduardo Marques.

THIN, T. **Theory of markets**. Cambridge, Mass.: Harvard University, 1967.

TROVIZO, P. **O mercado de informática do Edifício Avenida Central – A visão dos lojistas**. Rio de Janeiro, fev. 2011. Entrevista concedida a Eduardo Marques.

VARIAN, H.L. **Microeconomia Princípios básicos**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WIKEPEDIA. **Edifício Avenida Central**. Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Edifício_Avenida_Central, acesso em: 20 março 2011.