
Materiais de Construção – É possível crescer e lucrar muito mais mesmo em tempos de recessão.

Por Domingos A. Laudisio e Sérgio R. M. Fonseca

O êxito de estratégias de crescimento de vendas e margens de materiais de construção depende de entender as mudanças na cadeia de distribuição e no comportamento de compra do consumidor. Fabricantes que não planejam sua estratégia de canais de vendas e onde o planejamento comercial é um mero “requeantamento” de números de budget do ano anterior serão as principais perdedoras. Atacadistas, distribuidores e varejistas que não entenderem como a cadeia de distribuição irá evoluir estarão condenados a desaparecer.

“Opportunity does not knock, it presents itself when you beat down the door” – Kyle Chandler

As mudanças no Brasil e no mundo – e suas implicações para o sucesso ou fracasso de muitas empresas

Em menos de cinco anos, de 1997 a 2001, a participação de mercado conjunta dos varejistas norte-americanos Home Depot e Lowe’s passou de 24% para 40% com a Home Depot atingindo estonteantes US\$ 54 bilhões em vendas em 2001. Uma combinação de preço baixo, fácil acesso e formato de loja agradável ao consumidor fizeram deste modelo um sucesso para seus acionistas e um terror para alguns fabricantes e varejistas menores.

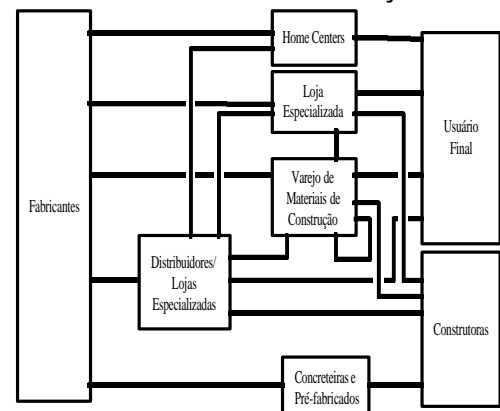
Por outro lado, a Masco, um dos líderes na fabricação de materiais de construção (metais sanitários, tintas, esquadrias e ferragens entre outros) nos Estados Unidos viu sua margem bruta cair cerca de 25% no mesmo período devido à pressão de grandes varejistas por preço, maiores prazos de pagamento e transferência de estoque para o fabricante.

A deterioração de margens e do retorno sobre investimento dos fabricantes de materiais de construção se deve principalmente a falsas premissas sobre o comportamento do consumidor nos diversos canais de vendas e a um processo de planejamento estratégico com muito pouca capacidade criativa.

O mercado brasileiro sem dúvida é muito diferente do norte-americano. Começou a se transformar somente em 1997/98. Os Home Centers surgiram com a fundação da C&C e a chegada da Leroy Merlin e Castorama. Hoje já são 33 lojas C&C, 15 Telhanorte (do grupo francês St Gobain) e diversos outros empreendimentos tipo Home Center. Entretanto a cadeia de distribuição no Brasil ainda é muito longa e complexa (vide figura 1) gerando um mercado muito fragmentado onde os Home Centers não atingem sequer 8% de participação.

**A cadeia de
distribuição no
Brasil ainda é
muito longa e
fragmentada –
mas certamente
irá mudar**

Figura 1
Estrutura da Cadeia de Distribuição -- Brasil



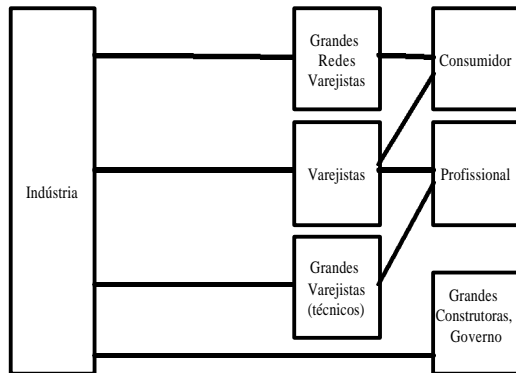
Esta cadeia de distribuição possui seis tipos de “players”:

- Atacadistas/Distribuidores
- Atacadistas/Varejistas
- Home Centers (e Pequenos Home Centers – vide discussão a seguir)
- Redes de Lojas (em geral, regionais)
- Lojas (ou depósitos) especializadas
- Rede de Lojas Associadas em forma de “Cooperativa”
- Lojas Independentes – grande, média e pequena

O Chile possuía uma cadeia de distribuição semelhante à brasileira há mais de dez anos atrás. Hoje a cadeia é muito mais simples e eficiente (vide figura 2) graças à evolução que vem ocorrendo no mercado chileno desde 1988 com crescimento, fusões e aquisições de diferentes “players” (vide figura 3).

A simplificação da cadeia de distribuição é uma tendência inevitável em todo o mundo ...

Figura 2
Estrutura da Cadeia de Distribuição -- Chile



Existem diferentes patamares de mudanças entre o que ocorreu no Chile e o que hoje está ocorrendo no Brasil. Países como Espanha e México são exemplos intermediários entre Brasil e Chile e merecem um estudo da aplicabilidade de suas lições ao Brasil, pois sua cadeia de distribuição tem complexidade intermediária entre a do Brasil e a do Chile. Home Centers surgiram nestes países respectivamente em 1989 e 1993.

Figura 3
Evolução do Mercado Chileno

1988	Sodimac , fundada em 1952 abre o primeiro Home Center no Chile -- e da América Latina
1994	Cencosud , fundada em 1960 com foco no varejo alimentício de auto serviço funda o Easy , Home Center de materiais de construção
1998	Processo de Associações de Varejistas: • Chilemat -- 42 varejistas, 80 pontos de venda, vendas de US\$ 150 MM • MTS -- vendas de US\$ 200 MM Home Depot entra no mercado chileno
1999	Fusão dos três maiores varejistas de materiais de construção - Corbella, Eguiguren e Chicharro formando a Construmart -- vendas de US\$ 420 MM
2000	Home Depot sai do mercado chileno vendendo suas operações ao grupo varejista diversificado Falabella
2002	Aprovada a fusão dos grupos Sodimac (19 lojas, vendas de US\$ 570 MM) e Falabella (7 lojas, vendas de US\$ 120MM) Três maiores varejistas representam 33% do mercado chileno

Cada mercado possui características próprias de transformação. No Brasil começa a se notar o aparecimento não só dos Home Centers como também daquilo que passamos a denominar Pequenos Home Centers que possuem características de produtos, merchandising, layout e acessibilidade similares a de Home Centers, porém tem área menor e um menor número de produtos vendidos (sku's) conforme mostrado nas figuras 4 e 5. Fenômeno similar ocorreu no mercado de materiais de construção na Tailândia há muito pouco tempo. Neste país, tal como no Brasil existe forte presença tanto do atacadista/varejista como do pequeno varejista.

Figura 4
Home Centers

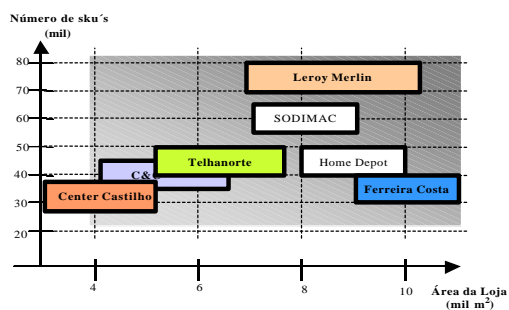
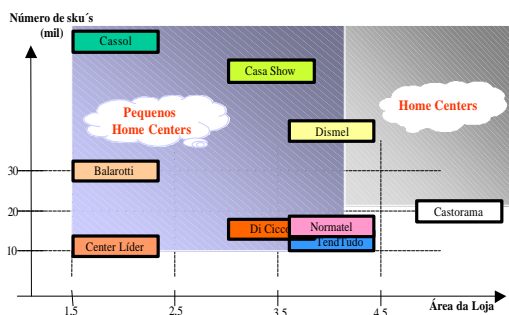


Figura 5
Pequenos Home Centers



... e no Brasil será forçada por novos tipos de “players” e pelos fabricantes

Entrevistas realizadas por nós recentemente junto a nove grandes fabricantes de materiais de construção sobre suas expectativas de evolução dos canais de vendas a serem utilizados pelos mesmos mostraram percepções de tendências de crescimento das vendas diretas (onde o fabricante tem maior controle sobre atendimento) e das vendas para os Home Centers (e Pequenos Home Centers) em detrimento das vendas para distribuidores e redes de lojas regionais (vide figura 6).

Desta forma é imperativo se discutir questões chave em como a cadeia de distribuição irá evoluir no Brasil. O que acontecerá então com os atacadistas (distribuidores) e com os atacadistas/ varejistas? Quais as implicações das transformações deste mercado para as redes de lojas regionais? Que papel terão as lojas especializadas? Qual o futuro das cooperativas de lojas que começam a se formar, crescer e – algumas vezes já a desaparecer? Onde o pequeno varejista continuará a existir? Qual o impacto para as políticas comerciais dos fabricantes?

Figura 6
Tendências Canais Fabricantes

(Cada número corresponde à percepção de tendência dos canais de distribuição para os próximos três anos de um fabricante de materiais de construção. Setas para cima indicam crescimento, para baixo redução e setas duplas estabilidade de vendas no canal)

	Vendas Diretas	Distribuidor	Home Center	Rede Regional	Pequeno Varejo	Loja Especializada
1	↑	↓			↑	
2	↑	↓	↕	↓	↕	↕
3	↑	↓	↑	↓	↕	↕↓
4			↑	↓		↑
5	↑		↑	↓	↕	
6	↑		↑			
7	↑	↓	↕	↑	↓	↕
8		↓	↑	↕	↕	↓
9	↑	↓	↕	↕	↕	

O consumidor é quem faz o leilão - com implicações nas margens e preços de fabricantes, distribuidores e varejistas.

Um histórico de alta da inflação em 2002 e início de 2003 e redução na renda real da população nos últimos anos somados às características do material de construção (produtos de segurança ou bem-estar/ status com baixíssima frequência de compra) criaram uma forte cultura de pesquisa de preço no consumidor. Como mostrado na figura 7, nossas pesquisas recentes indicam que em geral mais de 70/80% dos compradores pesquisam preços antes de comprar qualquer tipo de material, mais de 45/60% dos usuários finais (com exceção das construtoras) compram todos os materiais em um único local, porém diferentes tipos de compradores preferem diferentes tipos de canais de venda.

Por outro lado, nossas pesquisas mostram que preço é o motivo de escolha do local de compra para cerca de 50% dos compradores, sendo o restante dividido em atendimento, disponibilidade de produtos e serviços.

Figura 7
Padrões de Compra – Usuários Materiais de Construção

Classe Social	Pesquisa Preço?	Compra num só Local?	Principalmente Onde?
A/B	>80%	>45%	Loja Média Home Center
C/D	>70%	>60%	Pequena Loja Loja Média
Construtoras	>95%	<5%	Fabricantes Distribuidores

“Players” de canais de distribuição necessitam discutir que conclusões podem tirar a partir destas informações e análises e suas implicações para os acionistas/ donos e gestores dos mesmos. Isto servirá de base para se avaliar quais deveriam ser as alternativas estratégicas a serem consideradas.

As estratégias no Brasil ainda não levam em conta o comportamento do consumidor

O processo de pesquisa ainda é pouco conhecido pela maioria dos fabricantes que erroneamente formulam estratégias de precificação somente com base no seu relacionamento com o varejo (ex. baseado no volume de compras, histórico de relacionamento, contratos de exclusividade etc.). Estas estratégias não levam em consideração o processo de formação de preços de referência para o consumidor e o processo de pesquisa. Há raros casos de produtores com estratégias de preço recomendado ao consumidor. Muitas vezes estas estratégias são adaptações simples de técnicas de varejo alimentício ou têxtil, com pouca ou nenhuma adequação às características do produto material de construção.

Desnecessário dizer que existe perda significativa de margens de fabricantes devido a não capturar adequadamente todo o valor que pode ser obtido através de estratégias de preços adequadas.

Fabricantes necessitam avaliar quais deveriam ser as alternativas de estratégias e táticas de vendas possíveis e detalhar então sua política comercial.

Vida ou morte da empresa -- o processo de planejamento não deve ser uma mera definição de metas de vendas

Nossas experiências com trabalhos com alguns fabricantes, distribuidores e varejistas de bens semiduráveis e duráveis, inclusive de materiais de construção, mostraram que o processo de planejamento em geral é uma reunião (ou série de reuniões) onde são apresentados números do ano anterior “requeitados” para o próximo ano. Há muito pouca criatividade envolvida e uma espécie de crença mística de que alguma idéia boa surgirá destes encontros de planejamento.

As mudanças nos canais de vendas e nas estratégias de precificação aqui abordadas não podem ser aplicadas genericamente para qualquer empresa em qualquer situação. Cada produto possui particularidade de uso ou produção (como necessidades de serviços, confiabilidade, disponibilidade, variedade de produtos complementares, etc.). Além disto outros aspectos precisam ser cuidadosamente avaliados – como, por exemplo, no varejo: tipo de atendimento, disponibilidade de produtos, proximidade da obra em relação à loja, propaganda/publicidade e merchandising.

De modo geral, o processo de planejamento deve se basear em cinco pilares:

- 1- Conhecimento e atualizações sobre a evolução da indústria e sua cadeia no Brasil e no mundo.
- 2- Coleta de dados e informações de mercado necessários à preparação das análises.
- 3- Preparação das análises necessárias para suporte à discussão de alternativas estratégicas.
- 4- Fomento da criatividade buscando novas alternativas para os negócios.
- 5- Desenvolvimento de elementos motivacionais para fomento de novos projetos de crescimento

Estes pilares devem estar organizados de forma sistemática e contínua. O processo de planejamento estratégico é parte fundamental das responsabilidades da alta-gerência e deve ser executado em atividades organizadas durante todo o ano, e não apenas em um final de semana. A alta gerência deve ser cobrada não só pelos resultados (conseqüências), mas também pela identificação de oportunidades atrativas e

definição de posicionamentos sustentáveis (causas).

A identificação de oportunidades atrativas pode ser medida através de três métricas -- cada uma delas pode possuir um peso maior ou menor dependendo de cada empresa. Os principais indicadores são:

1. O potencial de mercado (i.e. tamanho do mercado, grau de fragmentação dos clientes, o número e força de competidores etc.)
2. O potencial financeiro e estratégico (i.e. ROI, EBIDTA, lucro operacional ou outros indicadores)
3. Avaliação dos riscos, pois o que vale é a relação risco-retorno.

Quanto ao posicionamento sustentável, este pode ser medido através da combinação de três métricas, em geral, igualmente importantes e independentes entre si:

- 1- A dificuldade de implementação do novo posicionamento, pois posicionamentos com processos de implementação complexos podem não ser sustentáveis.
- 2- Barreiras de entrada, um posicionamento onde os competidores terão dificuldade em entrar terá maior sustentabilidade.
- 3- “Gaps” de ativos e capacitações, pois se não for possível desenvolver ou adquirir os ativos e capacitações necessários ao posicionamento almejado este não se tornará sustentável.

Em suma, o processo de planejamento se tornou crítico não só para crescimento de vendas e lucros num contexto de mercado recessivo e ao mesmo tempo em transformação como também irá determinar o destino das empresas em prazo relativamente curto. A década de 90 foi palco do fim de empresas brasileiras consideradas modelos em décadas anteriores em diversos setores da economia. O destino de fabricantes, atacadistas, distribuidores e varejistas de materiais de construção será determinado muito em breve.

Domingos A. Laudisio é sócio fundador da DL&DL Associados, ex-Diretor Sênior da Booz Allen & Hamilton e já ocupou diversas funções até o nível de diretor na St. Gobain, Dow e Monsanto. É mestre em engenharia e administração pela Universidade de Stanford (Stanford, Califórnia) e engenheiro civil pela Escola Politécnica da USP.
e-mail: dalaudisio@uol.com.br

Sérgio Fonseca é consultor sênior da DL&DL Associados, ex-associado da Booz Allen & Hamilton e da Arthur D. Little. Possui MBA pela New York University e grau de engenheiro civil pela Escola Politécnica da USP.
e-mail: fonseca_sergio@yahoo.com

Março 2004

Todos direitos reservados. A publicação de parte ou íntegra deste documento depende de citação da fonte e aprovação pelos autores.