

## NOTA DE ENSINO

### AIKENHEAD

Este documento deve ser utilizado pelo tutor responsável pela discussão do caso e não deve ser distribuído aos alunos, uma vez que não contribui para a aprendizagem. A sua função é auxiliar no planejamento, na aplicação e na discussão do caso. Não está prevista uma solução de problema, mas, sim, a discussão de aspectos do caso relacionados aos objetivos de aprendizagem.

#### RESUMO

Este caso apresenta o plano de negócios da Aikenhead, tradicional rede de ferragens em Toronto, no Canadá, para abrir o primeiro lojão (varejo de grande porte) no centro da cidade. O conceito do negócio é diferente dos demais concorrentes. A situação é descrita de maneira a tratar do tema reestruturação sob as perspectivas macro e micro. Na perspectiva mais abrangente, é possível analisar as razões de como e porquê uma empresa é reestruturada para entrar no negócio de grandes lojas de varejo. Na perspectiva micro, é possível analisar como uma empresa pode e deve reestruturar seu negócio e seus ativos para competir em um novo mercado que inclui as grandes lojas de utilidades e equipamentos para o lar.

#### OBJETIVOS

- Identificar os principais fatores que influenciam a reestruturação de um negócio.

#### UTILIZAÇÃO

Este caso pode ser utilizado para discutir aspectos relacionados à reestruturação de negócios. Não se aplica adequadamente à análise de um processo decisório.

#### PREPARAÇÃO DO TUTOR E DOS ALUNOS

O(a) tutor(a) deve ler e se preparar com antecedência para os debates, buscando esclarecer qualquer dúvida que lhe ocorra, bem como o vocabulário ou os métodos específicos citados no caso. É importante estimular os alunos a fazerem uma leitura prévia do texto por meio de mensagem no fórum, pois o preparo dos alunos é vital para a riqueza dos debates. Os alunos podem buscar informações que esclareçam ou enriqueçam o caso, de modo a contribuir com a qualidade dos debates.

#### QUESTÕES PARA OS ALUNOS

1. Qual o impacto que a entrada da Aikenhead poderá causar na estrutura do setor varejista?

2. A Aikenhead pode viabilizar sua estratégia de combinar baixo custo e serviço de qualidade? Em caso positivo, como?
3. Qual o impacto que a entrada da Aikenhead poderá causar para fornecedores e concorrentes? Como as empresas Canadian Tire, Home Hardware e Beaver Lumber irão responder à entrada da Aikenhead?
4. Quais os principais desafios da Aikenhead nesse cenário de reestruturação?
5. Quais os principais fatores a serem considerados para outros setores de atividades?

#### **SUGESTÃO PARA CONDUÇÃO DO CASO:**

1. Divilde a turma em três grandes grupos.
2. Atribua a cada grupo a apresentação de um ponto de vista:
  - a. **Aikenhead** – este grupo deverá responder as questões, manifestando sua opinião a partir desse papel, fazendo previsões sobre os desafios que virão com sua entrada no mercado e preparando estratégias para superar as eventuais vantagens dos concorrentes.
  - b. **Concorrentes** – este grupo assumirá o papel das empresas Canadian Tire, Home Hardware e Beaver Lumber e será responsável por analisar o mercado a partir do seu ponto de vista, prevendo os impactos (positivos ou negativos) que virão com a entrada de mais uma concorrente no mercado e preparando estratégias para superar as eventuais vantagens da concorrente.
  - c. **Associação dos Fornecedores do Varejo** – este grupo deverá responder as questões sob o ponto de vista do fornecedor, analisando os impactos a serem sofridos no mercado e destacando as vantagens e desvantagens da entrada da Aikenhead para os fornecedores.
3. Cada grupo deverá discutir e responder às questões a partir do seu ponto de vista específico.
4. Após a discussão, cada grupo deverá apresentar suas respostas e análises. Para isso, poderá eleger um ou mais relatores. Os demais grupos poderão fazer perguntas.

#### **ENCERRAMENTO**

Ao final das apresentações, com base nos dados das análises de cada grupo, a turma deverá ponderar as possibilidades de sucesso ou insucesso da Aikenhead.

## ANÁLISE DO CASO

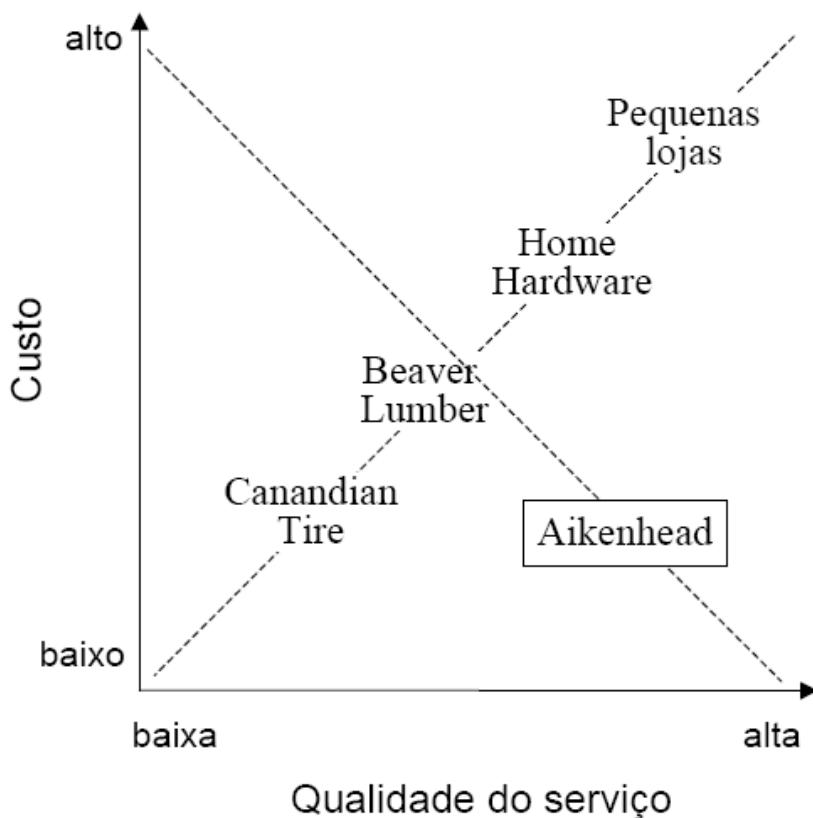
### ■ PREMISSAS

- Os impactos de uma reestruturação atingem fornecedores, parceiros e clientes.
- Uma empresa precisa ser proativa para realizar uma reestruturação.
- Uma reestruturação exige mudanças organizacionais.
- Uma reestruturação deixa a organização, pelo menos momentaneamente, em posição vulnerável.

### ■ IMPACTO NA ESTRUTURA DO SETOR VAREJISTA

Em termos de tamanho, pode-se dizer que a Aikenhead está posicionada entre grandes varejistas e pequenos estabelecimentos locais. Essa posição deve ser avaliada de acordo com duas variáveis importantes: estrutura de custos e qualidade do serviço. De acordo com a estrutura tradicional do setor, há uma relação direta entre custo e serviço, como uma linha contínua: quanto menor o custo, menor a qualidade, e vice-versa. A proposta da Aikenhead é inverter essa relação: trabalhar com uma estrutura de custos baixa e um elevado padrão de qualidade de seus serviços (ver figura 1). Para isso, o plano de negócios foi baseado no projeto bem sucedido da U. S. Home Depot, cujo conceito é ainda inexistente no Canadá.

Entretanto, a viabilidade dessa proposta precisa ser bem analisada.



**Figura 1. Relação entre estrutura de custos e qualidade do serviço**

### **A RELAÇÃO BAIXO CUSTO E ALTA QUALIDADE DO SERVIÇO**

Pode-se assumir que boa parte dos negócios buscam a relação baixo custo e alto padrão de qualidade. Mas essa é uma relação difícil de viabilizar. No caso da Aikenhead, alguns elementos definidos para implementar essa relação podem ser comparados com os concorrentes:

Item	Aikenhead	Canandian Tire	Pequenas lojas
Localização			X
Linha de produtos – variedade	X	X	
Linha de produtos – quantidade	X	X	
Atendimento ao cliente	X		X
Custo das mercadorias vendidas	x <sup>+</sup>	X	
Despesas operacionais	x <sup>+</sup>	X	

Um dos itens de destaque da proposta da Aikenhead é o serviço de atendimento ao cliente, normalmente ausente em lojas de grande porte, pois estas focam sua estratégia em redução de custos. No setor de utilidades e equipamentos para o lar, há um potencial enorme para “educar” o cliente. Com isso, a estratégia de serviço da Aikenhead pode tanto expandir o consumo por cliente como também ter uma grande participação do mercado no seu setor de atuação.

A estratégia da Aikenhead para oferecer um serviço de qualidade é contratar profissionais competentes e comprometidos. Muitos desses profissionais possuem qualificação (eletricistas, encanadores e carpinteiros, por exemplo, são certificados), e muitos trabalham em tempo integral, ao contrário da maioria dos trabalhadores no setor, contratado em regime de tempo parcial. Para atrair e reter esses profissionais, a Aikenhead definiu uma política de remuneração diferenciada, com salários maiores do que a concorrência. Essa decisão pode ser contraditória ao princípio da redução de custos. Entretanto, a proposta contempla uma remuneração mais alta acompanhada de uma maior eficiência no trabalho, resultado de um conjunto de ações como treinamento, sistemas de informação e melhoria dos processos. Fatores como esses proporcionam redução de custos operacionais, e esta pode ser repassada como benefício aos clientes. A Aikenhead espera que seus associados sigam o conceito de empowerment, tomando decisões e agindo com o apoio dos sistemas e estrutura da empresa. Esse sistema dá maior agilidade ao processo de compra e venda de produtos.

Pesquisas de mercado indicaram que o consumidor não é fiel, busca preços competitivos e não acredita que os lojões possam fornecer um nível mais alto

de serviço. Também indicaram que o consumidor faz compras pré-programadas. Entretanto, pela proposta da Aikenhead, pode-se considerar a possibilidade de que parte das decisões de compra ocorra dentro da loja, justamente influenciadas pelos serviços oferecidos.

A estratégia para atrair clientes e estimular o consumo é baseada em dois fatores, um cognitivo e outro de natureza física. O fator cognitivo está baseado no serviço de orientação ao cliente: conduzindo-o até o local de exposição, ensinando-o a utilizar os produtos, oferecendo aconselhamento para projetos e vídeos explicativos. O fator físico refere-se à grande quantidade de produtos, expostos em estrados e em grandes volumes, facilitando o acesso.

Além disso, há dois aspectos relacionados à estrutura de custos que são particularmente importantes na proposta da Aikenhead: o custo das mercadorias vendidas e as despesas operacionais. Enquanto a pressão dos grandes varejistas por preços mais baixos junto aos fornecedores ocorre pelo volume de compras, a estratégia da Aikenhead é diferente. Sua proposta é obter eficiência nos processos com os fornecedores, ajudando-os a reduzir suas despesas operacionais. A estratégia inclui também o estabelecimento de parcerias com fornecedores para venda direta à Aikenhead e eficiência operacional dos processos internos.

É possível estabelecer a relação inversa entre custo e qualidade do serviço?

Esta resposta só pode ser confirmada na prática. O próprio caso menciona a dificuldade de implementar o plano de negócio. Na reestruturação da Aikenhead, há um conjunto de conceitos e ações que propõem uma mudança cultural e organizacional não só do comércio varejista, mas também dos seus fornecedores.

### **Resposta dos concorrentes e fornecedores**

#### Concorrentes

O caso fornece algumas informações sobre os concorrentes que podem ser aproveitadas para prever possíveis reações à reestruturação da Aikenhead.

Os pequenos varejistas, como a Home Hardware, talvez tenham uma posição clara frente à concorrência. Suas principais vantagens são a localização das lojas e a qualidade do serviço. Entretanto, ao propor uma estratégia de baixo custo e alto padrão de qualidade do serviço, a Aikenhead pode atrair clientes que compram nessas lojas pela conveniência da localização. Uma ação possível é que os pequenos varejistas busquem melhorar sua estrutura de custos para diminuir a diferença do preço final.

Grandes varejistas, como a Canadian Tire e a Beaver Lumber, podem assumir diferentes posições. Uma pode ser o confronto direto. Para empresas desse porte, é perfeitamente possível ampliar suas instalações para se aproximarem

do formato de lojão. Entretanto, o conceito de lojão é mais complexo do que uma simples ampliação. A estratégia da Aikenhead possui componentes culturais e organizacionais difíceis de implementar, principalmente em empresas que já estão operando num formato tradicional.

Outra estratégia é valorizar ainda mais a vantagem do preço. Intensificar as promoções tipo “preços baixos todos dias” pode atrair clientes. Mas, como exposto pelo plano da Aikenhead, é necessário associar essas promoções a outras vantagens, como qualidade do serviço. Para desenvolver esse conceito, os grandes varejistas enfrentam a mesma necessidade de mudança cultural e organizacional indicada anteriormente.

Uma terceira abordagem é concentrar esforços numa área não atendida pela Aikenhead. Isso pode ser em termos de localização ou de produtos.

### Fornecedores

A proposta da Aikenhead de estabelecer uma nova forma de relacionamento com fornecedores exige destes um reposicionamento. Como são muitos os fornecedores, é difícil esperar uma reação semelhante entre eles, a partir da implementação da estratégia da Aikenhead.

O caso apresenta informações sobre dois grandes fornecedores e descreve claramente as suas diferenças, quanto ao grau de elasticidade percebida na demanda pelos seus produtos, ao grau de domínio sobre os canais de distribuição e sobre o espaço nas prateleiras, ao foco geográfico do mercado e ao grau de integração das suas operações. Espera-se uma reação mais favorável para implementar mudanças por parte da Hardco, enquanto a Manco deverá ser mais resistente.

A Hardco já trabalha com o mercado norte-americano, onde o conceito de lojão está melhor desenvolvido. Sua postura é de apostar na habilidade do varejista para expandir o mercado, aderindo assim às transformações necessárias para estabelecer a parceria desejada pela Aikenhead e viabilizar sua estratégia.

Por outro lado, a Manco é líder de mercado no seu segmento, não acredita em expansão de consumo e está pouco integrada às operações da controladora mundial. É um fornecedor que apresenta resistência para implementar mudanças.

É importante considerar também a relação dos fornecedores com os distribuidores. Embora a Aikenhead tenha desenhado a eliminação de intermediários na cadeia de fornecimento de produtos, a relação já tradicional entre fornecedores e distribuidores continua em outros negócios em que a Aikenhead não está presente. Isso exige dos fornecedores a disposição de manter ambos os tipos de relacionamento, o que certamente causa desgastes e necessita adaptações.

## **Principais desafios da Aikenhead**

O caso apresenta claramente que o principal desafio da Aikenhead é executar o plano de negócios que tem como estratégia estabelecer uma relação entre baixos custos e alto padrão de qualidade dos serviços. Também está explícito que o foco da empresa é contratar profissionais com perfil adequado à proposta.

Suas metas de crescimento também estão traçadas, baseadas no fator de oportunidade durante o período de recessão. Uma questão importante para ser discutida é quais serão os desafios da Aikenhead quando a economia sair da recessão.

O senso de oportunidade também está associado ao lançamento de um conceito de comércio novo para o Canadá. Isso faz da Aikenhead uma empresa pioneira, que terá que enfrentar muita resistência e investir recursos e energia na divulgação de sua proposta. Enquanto isso, é importante lembrar a possibilidade da entrada de novos concorrentes, como as empresas americanas já experientes nesse tipo de negócios, incluindo a U. S. Home Depot.

## **Principais fatores devem ser considerados para outros setores de atividades**

Esse é um debate que pode seguir diversos caminhos. Pode-se abrir a discussão analisando se as lições aprendidas pela Aikenhead podem ser aplicadas a outros setores. Dois pontos importantes devem ser considerados. Primeiro, o setor de utilidades e equipamentos para o lar permite a possibilidade de oferecer serviços agregados à venda de produtos. Nem todos os setores têm essa facilidade.

O segundo ponto diz respeito à necessidade de reestruturação, que exige mudanças culturais e organizacionais para manter a competitividade no mercado. Reestruturações são complexas e exigem um esforço de decisão, normalmente difícil por canibalizar uma posição que pode ser de sucesso no momento, mas não se perpetua. A mudança cultural é seguramente a mais difícil, pois requer mudança de atitude das pessoas, treinamento e, normalmente, substituição de muitos profissionais. A mudança organizacional não é menos importante, pois requer a readequação da estrutura e alterações nos ativos da empresa.