

## Administrar os Negócios com Diferencial

*Daiane C. Carvalho Santana*<sup>1</sup>  
*Driellen Cobello de Oliveira*  
*Fabiana Cristina de Freitas*  
*Priscila Lima de Oliveira*

*Edgard Sergio Teixeira*<sup>2</sup>

### **Resumo**

No presente artigo as autoras embasam a obra em teorias de marketing que salientam a importância da utilização das estratégias de marketing para as empresas criarem um diferencial competitivo em relação à concorrência. Tendo em vista as atuais transformações que o varejo de materiais de construção vem passando, salientamos a atual dificuldade das empresas do ramo para gerarem um diferencial competitivo para seus consumidores. O artigo torna-se pertinente no sentido de utilizar conceitos da administração de marketing para atingir seu público-alvo.

**Palavras-chave:** Administrar, produto, administração de marketing, público-alvo.

### **1. Introdução**

Diante da importância que existe na administração de uma empresa, o presente artigo demonstra como uma empresa estabelece seu trabalho para administrar os negócios com diferencial.

O objeto de estudo utilizado para se obter uma possível resposta para a questão levantada trata-se de uma grande varejista que surgiu no Brasil há, aproximadamente, uma década e se mostrou interessada em romper o paradigma relacionado com a forma tradicional de disponibilizar ao consumidor materiais para construção, reforma e acabamento residencial. Trata-se da empresa Leroy Merlin e no decorrer do artigo apresentaremos, o seu surgimento, sua expansão no mundo,

---

<sup>1</sup> Alunos de ADM da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis de São Roque, FAC.

<sup>2</sup> Graduado em Administração de Empresas e Ciências Contábeis; Pós-graduado em Organização, Sistemas e Métodos; Gestão da Qualidade; Mestre em Gestão Estratégica; Professor Universitário de Graduação e Pós-Graduação. Administrador.

as características dos seus produtos no Brasil, público-alvo da rede no Brasil e as principais estratégias de marketing empregadas na empresa, no intuito de possibilitar aos leitores do presente artigo maior entendimento em como a Leroy Merlin administra os negócios com diferencial.

## **2. O Surgimento da Empresa Leroy Merlin**

Em 1923, após a 1ª Guerra Mundial, o casal Adolphe Leroy e Rose Merlin iniciou suas atividades com um comércio ambulante na França, vendendo produtos excedentes do exército americano. Com um satisfatório desenvolvimento dessa iniciativa, uma vez que, na época, os produtos americanos causavam muita curiosidade ao consumidor, Adolphe e Rose inauguraram a loja “Au Stock Americain” e com o passar do tempo decidiram vender também produtos para a construção de chalés e móveis (Ramos, 2008).

Em 1960, a sociedade proposta pelo casal Leroy e Merlin passa a ter a marca Leroy Merlin à frente da disponibilização de seus produtos. Seis anos depois, foi inaugurada a primeira loja da marca Leroy Merlin com proporções maiores, possuía cerca de 200 funcionários e disponibilizava o serviço de entrega gratuita em domicílio e o sistema de auto-serviço<sup>3</sup> (RAMOS, 2008).

Com seu negócio comercial em expansão, a Leroy Merlin assinou um acordo de participação acionária, em 1979, com o Grupo Auchan, majoritários da rede de supermercados Auchan. Com isso, houve um desenvolvimento de novos segmentos comerciais e, atualmente, o Grupo Auchan assume integralmente o capital da empresa Leroy Merlin na França, possuindo uma diversidade de segmentação de comércio, com cerca de mil supermercados e hipermercados, restaurantes, vestuário, brinquedos e móveis (RAMOS, 2008).

### **2.1. A Leroy Merlin no Mundo**

A partir do ano de 1989, a empresa Leroy Merlin, em seu segmento de materiais para construção, reforma, bricolagem<sup>4</sup>, acabamento e jardinagem, que é o

---

<sup>3</sup> A designação “Auto-Serviço” se refere a um sistema de atendimento onde o cliente faz sua compra sem a necessidade da assistência do assessor de vendas.

<sup>4</sup> Bricolagem – francês “bricolage”- é o termo usado para designar tudo aquilo que o consumidor final pode realizar, utilizando o produto recém-adquirido, sem a necessidade de ajuda de um profissional especializado.

foco desta pesquisa acadêmica, começou a expandir seu mercado em outros países, deixando de ser uma exclusividade francesa. Inaugurou assim, em 1989, a primeira loja na Espanha; implantou-se na Polônia e Itália em 1996; no Brasil em 1998; na Rússia e China em 2004; na Grécia em 2005 e em Portugal, no ano de 2006 (RAMOS, 2008).

Hoje, o Grupo Leroy Merlin desenvolve suas atividades nesse segmento em três continentes, contando com 313 lojas em nove países. Considerando-se a importância da localização das lojas para o varejista, segundo Masano (2006, p. 190), uma boa localização de suas lojas pode representar uma grande variação no volume de negócios e ser determinante para o sucesso ou fracasso de um empreendimento.

Além das grandes lojas especialistas em bricolagem, construção, decoração e jardinagem com a marca específica Leroy Merlin, o Grupo LM (Leroy Merlin) desenvolve também os seguintes conceitos de lojas, que fazem parte do segmento foco deste estudo (RAMOS, 2008):

- a) Médias Superfícies Especializadas: instaladas na periferia ou no centro das cidades, as lojas Bricocenter (Itália), Obi (França) e Aki (Espanha e Portugal) são pontos de venda especializados de médio porte que oferecem auto-serviço em uma variedade de produtos nos campos de bricolagem, organização da casa, e de itens leves de decoração para a casa e jardim.
- b) Hard Discount<sup>5</sup>: são lojas de médio e pequeno porte que cobrem as necessidades mais simples dos clientes nos setores de construção e reforma residencial, empregando o sistema de auto-serviço. Na França, essas lojas recebem o nome Bricoman e são as responsáveis por atender esse segmento de mercado, oferecendo produtos com características econômicas para procurar satisfazer as necessidades básicas do consumidor, no ramo de materiais para construção, ampliação e reforma residencial.

Vale ressaltar que grande parte dessas lojas de pequeno e médio porte do Grupo LM desenvolve um comércio de proximidade, em parceria com outras empresas, e operam em regime de franchising (MONTEIRO, 2008).

---

5. Hard Discount é uma designação francesa que, na Língua Portuguesa quer dizer “produtos com preços permanentemente em oferta”.

## **2.2. Características dos Produtos da Empresa Leroy Merlin no Brasil**

Segundo Maximiniano (2006, p. 96), o composto de produtos pode ser entendido como o conjunto de estratégias de marketing referentes às linhas de

produtos da empresa. Maximiniano identifica as componentes de uma estratégia de produtos a partir das variáveis:

- a) objetivos de mercado (vendas e lucros),
- b) benefícios e atributos do produto,
- c) patentes do produto,
- d) serviços a serem agregados e
- e) a marca do produto.

Assim lojas Leroy Merlin comercializam no Brasil cerca de 70 mil itens divididos em 14 setores: materiais básicos, madeiras, materiais elétricos, ferramentas, tapetes, cerâmica, sanitários, encanamentos, jardinagem, ferragens, organização estrutural, pintura, decoração e iluminação (RAMOS, 2008).

Seus produtos que estão disponíveis nesses setores estão voltados para a área de construção e reforma residenciais, acabamento residencial, bricolagem, decoração e jardinagem, a saber (RAMOS, 2008):

- a) construção e reforma residenciais: oferece produtos tais como areia, tijolo, brita, cimento, aço, madeiras, portas, janelas, tubos e fios. No setor de ferramentas há cerca de 3500 itens, tais como chaves e utensílios mecânicos e maquinários para obras maiores; nesta área encontram-se também materiais básicos para construção em alvenaria, materiais elétricos e de instalação elétrica, encanamentos, ferragens e madeiras;
- b) acabamento residencial: nesta área é disponibilizada ao cliente opções de pisos e revestimentos cerâmicos, faixas, soleiras, pisos, laminados de madeira e vinículos, revestimentos frios com opções de tijolos aparentes, pastilhas de vidro, pedras especiais, cerâmicas e porcelanatos. Em tintas, a empresa oferece itens que permitem, para o processo de pintura residencial, um acabamento do tipo fosco, brilhante ou semi-fosco, para ambientes externos ou internos. Oferece também massas de assentamento e rejuntas específicos, colas para cada tipo de revestimento ofertado e ferramentas para o serviço, tais como pincéis, rolos,

espátulas e demais acessórios para o acabamento residencial;

c) bricolagem: a empresa oferece cursos gratuitos e disponibiliza assessores de vendas treinados para dirimir as dúvidas e auxiliar o cliente na hora da compra. A empresa também disponibiliza a execução de serviços mais difíceis de serem realizados pelos clientes durante o processo de bricolagem, tais como o de corte de madeira e de vidro nas dimensões exatas. A partir daí, é ofertado ao cliente a possibilidade de executar pequenos serviços sem a ajuda de um profissional especializado;

d) decoração: a empresa oferece cerca de 15000 itens de decoração residencial, tais como tapetes de viscose, algodão, fibras naturais e couro, com ou sem estampas. Nesta área há também diversidade de plafons e luminárias, nacionais e importados; e também persianas e cortinas feitas sob medida e quadros. A empresa, em sua rede de home centers <sup>6</sup> no Brasil, disponibiliza também cerca de 4000 itens residenciais, tais como organizadores de armários e banheiros, prateleiras, cabides, gaveteiros, sapateiras, suportes e armados de cozinha e estantes;

e) jardinagem: a Leroy Merlin oferece cerca de 4000 itens relacionados a jardinagem, tais como: sementes, mudas e plantas altas, vasos com diferentes tamanhos e modelos, flores da estação, terra para o plantio, adubos e fertilizantes, móveis específicos para ambiente de jardinagem, cortadores de grama, churrasqueiras e produtos para piscina.

Para atender tal demanda de produtos, a rede procura estabelecer parcerias com diversas marcas, que são responsáveis por fabricar diversos dos produtos citados acima (MONTEIRO, 2008).

### **2.3. O Público-Alvo da Rede Leroy Merlin no Brasil**

Segundo Dias (2006, p. 18): “A segmentação de mercado é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou

---

6. Home center se caracteriza por ser um modelo de loja que possui amplo ambiente interno de venda, por ter grande número de produtos disponíveis, por utilizar o sistema de auto-serviço e por realizar periodicamente ofertas intensivas de produtos relacionados à construção residencial.  
Revista Eletrônica Gestão e Negócios – Volume 1 – nº 1 - 2010

características semelhantes que provavelmente exibirão comportamentos de compra semelhantes”.

Ao chegar ao Brasil, a rede Leroy Merlin direcionou seus investimentos a fim de obter clientes das classes econômicas A1, A2, B1 e B2. Com o passar dos anos, apesar da empresa ter disponibilizado consideráveis investimentos em marketing para ganhar mercado através dos consumidores da classe C, as classes A e B ainda concentravam, até o ano de 2005, cerca de 80% das vendas da rede varejista no Brasil (TOKARSKI, 2004).

Atualmente, segundo uma pesquisa realizada no ano de 2008 pela Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção (ANAMACO), sua clientela é representada, quase que totalmente, pelas classes econômicas A1, A2, B1, B2 e por uma estreita faixa de consumidores da classe C e D. Vale ressaltar que os dados acima foram estabelecidos pela Associação Nacional das Empresas de Pesquisas de Mercado (ANEP) em 2007, levando em consideração o sistema de cortes e pontos do Critério de Classificação Econômica Brasil.

#### **2.4. As Principais Estratégias de Marketing Empregadas na Empresa Leroy Merlin**

Ao introduzir suas lojas no Brasil, a partir de 1998, as estratégias de marketing da varejista Leroy Merlin estavam direcionadas em apresentar ao seu mercado-alvo os novos conceitos, a partir do estilo europeu, relacionados à disponibilização de produtos para construção, reforma e decoração residencial (RAMOS, 2008).

As estratégias de marketing podem transitar num eixo em que o mercado é visto como único, de modo individualizado, o que determina a importância do entendimento do negócio e de suas formas de segmentação (MASANO, 2006).

Os conceitos estavam alicerçados em mostrar ao consumidor uma nova forma de acessibilidade a esses produtos. A começar pelos seus estabelecimentos, denominados home centers, que são caracterizados por grandes lojas, semelhantes aos supermercados, com área construída que possuem, em média, 10000 m<sup>2</sup> e oferecem cerca de 50000 produtos pertencentes ao segmento. No interior dessas grandes lojas, o consumidor percorre amplos corredores e encontra uma variedade

de produtos nos setores de construção e reforma residenciais, acabamento residencial, decoração e jardinagem (RAMOS, 2008).

No setor de bricolagem, idéia que a empresa Leroy Merlin trouxe de suas lojas na Europa, o cliente não precisaria contratar profissionais para executar algumas reformas ou pequenos reparos. A empresa procurou mostrar uma solução econômica no conceito de “faça você mesmo, aliada a uma estratégia de grau psicológico, pois a empresa acredita que o conceito de bricolagem envolve também um sentimento emocional, podendo gerar um orgulho para o consumidor no momento que ele observa que teve a capacidade de interferir no seu ambiente, através da execução de reparos e reformas na estrutura de sua residência. A empresa oferece cursos gratuitos para que seus clientes possam aprender a utilizar os produtos necessários para realizar a bricolagem (RAMOS, 2008)”.

Ao inaugurar a sua primeira página eletrônica na Internet, Rede Mundial de Computadores, a Leroy Merlin adotou uma estratégia de penetração de mercado baseada na inovação, através do portfólio de produtos, dimensão dos pontos de vendas, qualidade dos produtos e utilização da linha de bricolagem. O estudo para se ter o composto de produtos foi alicerçado por idéias inovadoras para vir de encontro ao conceito dos “show rooms”<sup>7</sup> de materiais para construção que se tinha no Brasil, oferecendo o auto-serviço em suas lojas, ao mesmo tempo que procurava oferecer ao cliente uma variedade em produtos que pudessem ser encontrados em uma única loja, organizados nos diversos setores de vendas (MONTEIRO, 2008).

Com o passar do tempo, foram inaugurados outros home centers da Leroy Merlin no Brasil, e suas estratégias de marketing também se alavancaram. Mais acostumados com a cultura e com o modo de vida do brasileiro, a rede procurou alargar seu mercado para os consumidores da classe social “C”, através de mudanças nas condições das formas de pagamento. Passou a adotar cartões de crédito com a marca Leroy Merlin, utilizando as bandeiras Visa e Mastercard, para clientes com renda mínima de 300 reais. A empresa também passou a trabalhar com CDC<sup>8</sup> tradicional, sem a exigência de comprovação de renda por parte do cliente,

---

7. O conceito de “show room” pode ser definido como um local com estrutura geralmente montada em caráter provisório, para que o comerciante possa expor seus produtos para venda de forma direta ao consumidor final.

8. O sistema CDC se refere ao fornecimento de crédito de forma direta ao consumidor, sem a utilização de empresas especializadas em financiamento.

bem como também adota um cartão de crédito de uso restrito à rede, utilizando a empresa financeira FININVEST, para clientes com renda mínima de 150 Reais (SOUSA, 2007).

Hoje, os profissionais de marketing responsáveis por gerar vantagem competitiva para a empresa Leroy Merlin em seus 15 home centers no Brasil trabalham para a divulgação da marca através da comunicação. Eles apostam também na idéia de mostrar ao mercado-alvo que é possível levar leveza, satisfação e sentimentos emocionais ao setor de construção e reformas residenciais (RAMOS, 2008).

Para alcançar tais objetivos de consolidação da marca, a rede Leroy Merlin cria periodicamente os festivais, nos quais uma linha ou segmento de produtos é destacado por um período de, aproximadamente, um mês. São criados diversos festivais ao longo do ano, com o intuito de gerar uma sinergia entre as promoções das lojas e a campanha veiculada na televisão, mídia impressa e na internet. Como exemplo, tem-se o festival da construção, com os produtos do segmento em oferta nas quinze lojas, simultaneamente. O mesmo acontece com o festival do banho, festival da arrumação, festival de verão, bem como o festival da variedade, onde a rede procura mostrar aos seus clientes uma amostra de grande parte de seus produtos, nas áreas de construção, acabamento e decoração residencial, bricolagem e jardinagem (TAKARSKI, 2008).

Quanto à apresentação da rede Leroy Merlin no Brasil, devido à evolução de sua estratégia de marketing, seus home centers possuem mais características decorativas e orientadas para a exposição e sugestão de projetos e ambientes e menos características de uma loja onde só se vende o produto. Esse ambiente que torna as lojas Leroy Merlin com aspectos decorativos procurou atrair a atenção do consumidor feminino, que se demonstrou um fator decisor de compra na maioria absoluta das categorias. Segundo pesquisas das grandes varejistas do segmento, as mulheres representam 40% a 50% dos consumidores desse setor e, com isso, foram as principais responsáveis pela modernização das grandes redes de lojas de materiais para construção (RAMOS, 2008).

Segundo Carla Ramos, Assessora de Marketing e de Assistência Social da Rede Varejista no Brasil, No ano de 2007, a empresa Leroy Merlin investiu cerca de



20 milhões de reais em marketing. Além de expor a marca por meio de publicidade, festivais promocionais e financiamentos mais acessíveis às classes sociais B2 e C e D, a varejista alavanca a utilização do cartão de crédito com a marca Leroy Merlin. Empregando estratégias de marketing de fidelização, a empresa agrega um sistema de milhagem e bonificação que pode ser revertido em algum tipo de benefício para os clientes que utilizam continuamente os cartões de crédito da empresa.

### 3. Considerações Finais

Alicerçada a uma eficiente pesquisa de mercado e aos critérios de segmentação, a rede consegue se manter atualizada as preferências dos consumidores. Como foi exposto no artigo, nos últimos anos a rede Leroy Merlin procurou realizar diversas promoções, inseriu novas formas de pagamento em suas lojas, direcionou suas estratégias de marketing de forma a atrair novos consumidores e fidelizar os que já compram em suas lojas. Como resultado pode-se observar que a rede continua entre uma das maiores varejistas no segmento de materiais para construção no Brasil.

### Referências Bibliográficas

DIAS, Sergio R. et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar A. **Teoria geral da administração – Da revolução urbana à revolução digital**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MONTEIRO, Paula. **Varejo à francesa**. Editora Conteúdo – França Brasil. Disponível em: <http://www.conteudoeditora.com.br/publicacoes/?ec=272>. Acesso em: 15 Out. 2008.

RAMOS, Carla. **Uma trajetória de sucesso**. Leroy Merlin. (2008). Disponível em: [http://www.leroymerlin.com.br/a\\_leroy\\_merlin/historia.aspx](http://www.leroymerlin.com.br/a_leroy_merlin/historia.aspx). Acesso em: 15 Out. 2008.

TARSO, Luciano de. **Quem somos**. Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais para Construção – ANAMACO. (2008). Disponível em: [http://www.anamaco.com.br/quem\\_somos.php](http://www.anamaco.com.br/quem_somos.php). Acesso em: 16 Out. 2008.

TOKARSKI, Marcelo. **DF atrai gigante da construção**. Clipping – Seleção de Notícias.(2004). Disponível em: <http://clippingmp.planejamento.gov.br/?=117219>. Acesso em: 15 Out. 2008.

