

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Escola de Administração

Programa de Pós Graduação em Administração

Finanças

**PREJUÍZOS DE UMA REDE DE VAREJO. COMO MUDAR O RUMO?**

Porto Alegre, Julho de 2006

## **PREJUÍZOS DE UMA REDE DE VAREJO. COMO MUDAR O RUMO?**

Trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Finanças da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, apresentado como requisito para obtenção da titulação de Especialista em Finanças

Eduardo Koff Acordi

Finanças 2005

Gilberto Kloeckner

Professor Orientador

## SUMÁRIO

<b>1. RESUMO .....</b>	<b>5</b>
<b>2. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>3. A EMPRESA.....</b>	<b>9</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	9
3.1.1 Razão Social.....	9
3.1.2 Nome Fantasia.....	9
3.1.3 Atividade.....	9
3.1.4 Missão.....	9
3.1.5 Visão.....	10
3.1.6 Valores.....	10
3.2 HISTÓRICO.....	10
<b>4. MERCADO.....</b>	<b>12</b>
<b>5. CONTEXTUALIZAÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>6.BUSCA POR ALTERNATIVAS.....</b>	<b>16</b>
6.1 ALTERNATIVA 1 – ALTERAÇÃO DO MIX DE PRODUTO.....	17
6.2 ALTERNATIVA 2 – ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	20
<b>7. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>23</b>

7.1 VAREJO – CONCEITO.....	24
7.2 SERVIÇO – CONCEITO.....	25
7.3 RELAÇÃO ENTRE VAREJO E SERVIÇOS.....	26
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>28</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>32</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>34</b>

## 1. RESUMO

O atual contexto econômico, social e político têm dificultado alguns mercados de gerar resultados positivos nos últimos anos. Para o varejo brasileiro, os indicadores são preocupantes, a economia não cresce de maneira sustentável e contínua, as taxas de desemprego não caem, a renda não cresce, o consumo da maioria dos bens não cresce, as taxas de juros e a carga tributária estão entre as mais elevadas no mundo, além da instabilidade no câmbio, nas tarifas e nas regras em relação à importação de produtos. Com essa realidade, algumas empresas vêm encontrando problemas não só para crescer como para manterem-se atuantes.

Nesse contexto, o objetivo central deste estudo foi criar uma estratégia de viabilizar a recuperação de uma rede de varejo que vem apresentando prejuízos consecutivos nos últimos 4 anos. Buscou-se verificar, através da análise das alternativas de alteração no mix de produtos e alianças estratégicas uma maneira adequada para se consolidar uma empresa no mercado nacional. As alternativas

são apontadas como soluções para a empresa, ficando, a cargo do leitor, a escolha pela melhor estratégia.

## **2. INTRODUÇÃO**

Esse trabalho aborda a situação do diretor financeiro de uma empresa, diante de uma tomada de decisão importante para o futuro da organização.

O cenário político e econômico do país é fator de interferência e de dificuldades para a tomada de decisão. Além disso, a situação atual da empresa trava a busca por soluções convencionais. Ultrapassar esses obstáculos e buscar soluções alternativas para os problemas da organização, tornando-a viável novamente, é a tarefa e o desafio do Diretor Financeiro da empresa.

### 3. A EMPRESA

O objeto deste projeto está representado na área de varejo da Alfa Comercio de Eletrodomésticos Ltda., empresa com mais de 45 anos de existência. Fundada com o objetivo de atender a demanda das cidades do interior do estado do Rio Grande do Sul e atuante no varejo com o nome fantasia de *Lojas Alfa*.

A Lojas Alfa conta atualmente com 37 lojas localizadas na região Sul do Brasil, obtendo um faturamento em 2005 de R\$ 43,7 milhões; porém tendo um resultado líquido negativo. Apresenta uma carteira de clientes que gira em torno de 48,2 mil cadastros.

O quadro funcional da empresa é de 642 colaboradores, sendo que destes 283 atuam na Lojas Alfa.



### **3.1 Caracterização da Empresa**

#### ***3.1.1 Razão Social***

Alfa Comércio de Eletrodomésticos Ltda.

#### ***3.1.2 Nome Fantasia***

Lojas Alfa

#### ***3.1.3 Atividade***

Comércio de Móveis e Eletrodomésticos

#### ***3.1.4 Missão***

Proporcionar felicidade e conforto, de forma competitiva e rentável, através da comercialização de bens e serviços, a fim de superar as expectativas dos clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade.

### **3.1.5 Visão**

Ser reconhecida como uma das melhores redes de varejo pelos clientes, fornecedores e colaboradores, pela qualidade do atendimento e competitividade, no âmbito de sua região de atuação.

### **3.1.6 Valores**

- *Qualidade no atendimento e na prestação de serviços.*
- *Gestão Profissionalizada, voltada para resultados.*
- *Alianças e Parcerias, como instrumento de crescimento e desenvolvimento.*
- *Visões Estratégicas, objetivando o sucesso competitivo da organização.*

## **3.2 Histórico**

A Alfa Comercio de Eletrodomésticos Ltda., com mais de 45 anos de existência foi fundada com objetivo de atender a demanda de produtos da linha agrícola de uma cidade interiorana no sul do Brasil.

Em abril de 1971, a direção da empresa decidiu expandir seu foco de atuação, vendendo material eletrônico na sua loja, bem como implementos

agrícolas. A Alfa iniciava com a venda de geladeiras e televisores, a entrada em um novo mercado. Nesse mesmo período, o Banco do Brasil liberou financiamentos diretos ao consumidor, o que possibilitava a venda a prazo, novidade no varejo nacional.

Com os financiamentos liberados e com a necessidade de compras dos consumidores, iniciou-se rapidamente a ampliação da rede de lojas Alfa. Nos anos seguintes foram abertas lojas nas principais cidades próximas da sede da empresa.

A partir de 1981, o mix de produtos vendidos pela rede foi alterado. Os implementos agrícolas não faziam mais parte da estratégia da empresa, e em seu lugar iniciava a comercialização da linha de móveis.

A Alfa conta atualmente com 37 lojas localizadas na região Sul do Brasil. Apresenta uma carteira de clientes que gira em torno de 48,2 mil cadastros, que compreende desde compra a prazo com pelo menos uma prestação pendente, até os clientes que compram à vista, os quais representam 24% do faturamento.

#### **4. MERCADO**

O mercado hoje é verdadeiramente uma guerra, onde a competição está cada vez maior e mais qualificada. A competição atual é muito boa para os consumidores porém torna-se um grande desafio para as empresas.

Com amplas ofertas, os consumidores optam por aquelas que melhor atenderem as suas necessidades e expectativas individuais. As empresas vencedoras de hoje são aquelas mais bem sucedidas em satisfazer e encantar seus clientes. E é aqui que está o grande dilema: como ser competitivo, sem perder rentabilidade.

Nos últimos anos inúmeras redes de varejo encerraram suas atividades e muitas outras foram incorporadas por grandes grupos, veja-se o exemplo do setor supermercadista. Esta concentração provoca um altíssimo poder de barganha, acarretando pressão muito forte nas margens dos fabricantes, que, por sua vez, tentam aliviar esta pressão com seus fornecedores de matérias-primas, provocando em toda cadeia riscos de sobrevivência.

Além disso, a dependência de poucos canais de distribuição traz riscos enormes para os fabricantes que ficam numa situação de desvantagem na relação comercial, uma vez que não podem se dar ao luxo de ficarem ausentes dos principais pontos de venda.

As margens do varejo e da indústria em geral estão muito reduzidas, a rentabilidade do negócio é muito pequena, é preciso trabalhar em grandes escalas para se alcançar os lucros buscados pelos acionistas. Conseqüentemente é necessário um aumento cada vez maior nas vendas, por todos os canais possíveis.

Diante desse cenário a Lojas Alfa vem enfrentando dificuldades nos últimos exercícios apresentados. Os prejuízos são consecutivos e a administração da empresa demonstra preocupações com a saúde financeira da empresa.

## 5. CONTEXTUALIZAÇÃO

Novembro do ano de 2005, o Sr. Antônio, diretor financeiro da Alfa Comércio de Eletrodomésticos, analisava os resultados do ano corrente com grande preocupação. Mais um ano se passava, e pelo quarto ano consecutivo, o resultado da empresa ficava abaixo do esperado, acumulando prejuízos mais uma vez.

O Sr. Antonio pensou rapidamente algumas alternativas a serem tomadas. Porém a situação financeira da empresa não permitia grandes movimentos e as perspectivas de mercado não eram muito animadoras.

Era necessário tomar providencias. Mais um ano com resultados ruins e a empresa não agüentaria. Seria necessário expor ao dono da empresa a situação e definir algum caminho a seguir. A reunião com o Sr. Raul, proprietário da Alfa Comércio de Eletrodomésticos, foi tensa e preocupante.

Junto com os demais diretores da empresa, foram analisadas as causas que tornavam a Alfa uma empresa negativa por mais um ano. Além dos problemas internos, a entrada de grandes concorrentes na região sul do Brasil, como Casas Bahia e Magazine Luíza, e a recessão do mercado devido às altas taxas de juros, foram as principais justificativas para o difícil ano da empresa.

Porém essas definições não foram convincentes para o Sr. Raul. Ele não queria ver o negócio que construiu há 45 anos atrás fechar suas portas. Existiam exemplos no mercado de empresas que, atuando no mesmo mercado, registrava lucros ano após ano. Era necessário que seus diretores buscassem alternativas para virar o jogo.

Foi definido pelo Sr. Raul, que seu diretor financeiro, o Sr. Antonio, seria o responsável por buscar alternativas no mercado que fizessem com que a Alfa voltasse a ter lucros. Era imprescindível que houvessem mudanças no foco e na rentabilidade da operação. Esse seria o dilema que a partir dessa data o Sr. Antonio encontraria no seu dia-a-dia. Buscar alternativas para sua empresa.

## 6. A BUSCA POR ALTERNATIVAS

Voltando da reunião com essa nova missão, o Sr. Antonio resolveu organizar suas idéias. Analisava novamente os dados da empresa. A Alfa apresentava os seguintes indicadores:

<b>Índices Econômicos</b>	<b><u>2005</u></b>
Margem Bruta	26,9%
Margem da Atividade	2,1%
Margem Operacional	-0,2%
<b>Margem Líquida</b>	<b>-0,2%</b>
<b>Faturamento Bruto</b>	<b>43.700.000,00</b>
<b>Resultado Líquido</b>	<b>- 87.400,00</b>



Como poderia uma empresa registrar prejuízos consecutivos num mercado que segundo o IBGE cresceu 9,25% em 2004 e 4,76% em 2005? As estratégias tomadas só poderiam estar equivocadas. Era a hora de mudar o rumo. Buscar através dos modelos bem sucedidos no mercado nacional e internacional soluções para a Alfa. As alternativas seriam expostas pelo diretor comercial e a tomada de decisão seria o próximo passo.

#### **6.1) Alternativa 1 – Alteração do Mix de Produtos**

Verificando o mercado nacional o Sr. Antonio verificou que o varejo de eletrodomésticos estava com seu mix de produtos diversificado. Os produtos tradicionais como televisores e geladeiras, não davam mais as margens necessárias para o comércio. As grandes redes haviam expandido sua oferta de serviços nas lojas e essa seria uma opção interessante a ser seguida pela Alfa. Aproveitar o fluxo de pessoas nas lojas para vender serviços financeiros as mesmas.

Após análise de mercado o Sr. Antonio desenvolveu um pacote de produtos financeiros a serem distribuídos pelas lojas através de parcerias com seguradoras e empresas financeiras. No primeiro ano seriam oferecidos os seguintes produtos: Garantia Estendida e Seguro Desemprego.

A Garantia Estendida é um produto que vem sendo vendido no varejo há alguns anos e que tem como principal característica a ampliação da Garantia do Fabricante em mais um ano. Com pagamentos mensais, seguindo a condição de pagamento do produto que o cliente comprou, a Garantia Estendida tem início de validade a partir do fim da Garantia do Fabricante.

O Seguro Desemprego garante para o consumidor o pagamento das suas prestações em aberto com a loja em caso de perda de renda involuntária. Caso o cliente da loja tenha sido demitido e tenha prestações em aberto com a loja, a seguradora parceira irá pagar o valor em aberto do cliente. Para a Alfa esse produto trás duas vantagens, o ganho com a venda e a diminuição da inadimplência dos clientes.

Esses produtos foram escolhidos pelo Sr. Antonio, pela receita que trazem a empresa e por serem produtos complementares a venda. Como projeção para o primeiro ano de oferta desses produtos temos o seguinte retorno:

<b>GARANTIA ESTENDIDA</b>	<b>Projeção</b>
Quantidade de vendas mês	7.000
Quantidade de vendas elegíveis mês	7.000
Quantidade de seguros vendidos mês	2.450
Conversão	<b>35%</b>
Preço de venda – Ticket Médio (R\$)	55,00
Faturamento (R\$)	134.750,00
Receita Bruta Lojas Alfa (R\$)	74.112,50 (55%)
Custo Seguradora (R\$)	60.637,50 (45%)

<b>SEGURO PRESTAÇÃO</b>	<b>Projeção</b>
Quantidade de vendas mês	7.000
Quantidade de vendas elegíveis mês	5.320
Quantidade de seguros vendidos mês	1.596
Conversão	<b>30%</b>
Preço de venda (R\$)	29,90
Faturamento (R\$)	47.720,40
Receita Bruta Lojas Alfa (R\$)	26.246,22 (55%)
Custo Seguradora (R\$)	21.474,18 (45%)

Pelas projeções de venda, os dois produtos trariam receitas extras com investimentos mínimos. Para o Sr. Antonio esse era o começo das mudanças. Talvez seria a solução para evitar que as Lojas Alfa encerrasse sua atividade.

## **6.2) Alternativa 2 – Alianças Estratégicas**

Muitos comércios varejistas uniram-se a parceiros fortes para superar as eventuais dificuldades que estaria atravessando. O Sr. Antonio verificou as alternativas de parcerias que poderiam trazer capital de giro para a Alfa. As seguintes opções foram estudadas:

### **a) Instituições Financeiras:**

Os bancos poderiam ser excelentes parceiros para as Lojas Alfa. Existe o interesse dessas instituições nos clientes da loja, e isso poderia gerar recursos para a empresa. A idéia era tornar a loja um Correspondente Bancário, ou seja, a loja faria todo o trabalho que o banco faz de recebimento de contas, pagamentos, abertura de contas. Por esse trabalho a loja seria remunerada mensalmente, além de haver recebido luvas dos bancos para começar a operar.

Com isso teríamos a seguinte composição de receitas:

<b>BANCOS</b>	<b>Correspondente Bancário</b>
<b>Luvras (R\$)</b>	<b>50.000</b>
<b>Quantidade de contas descontadas nas lojas</b>	<b>1.000</b>
<b>Ticket Médio das Contas (R\$)</b>	<b>75,00</b>
<b>Percentual de Comissão da Loja</b>	<b>15%</b>
<b>Faturamento (R\$)</b>	<b>75.000,00</b>
<b>Receita Bruta Lojas Alfa (R\$)</b>	<b>11.250,00</b>

b) Correios

Assim como no caso dos bancos, as Lojas Alfa prestariam o mesmo serviço que as agencias dos correios fazem. Envio de cartas, encomendas, poderiam ser destinados a partir da loja. Além das atividades do Banco Postal, empresa dos Correios. Com isso os Correios ganhariam 37 novos pontos de coleta e as Lojas Alfa um serviço adicional aos seus clientes e uma receita extra.

Com isso teríamos a seguinte projeção:

<b>BANCOS</b>	<b>Correios</b>
<b>Luvras (R\$)</b>	<b>30.000</b>
<b>Quantidade de cartas/serviços recebidos pela loja</b>	<b>2.000</b>
<b>Ticket Médio das Contas (R\$)</b>	<b>30,00</b>
<b>Percentual de Comissão da Loja</b>	<b>10%</b>
<b>Faturamento (R\$)</b>	<b>60.000,00</b>
<b>Receita Bruta Lojas Alfa (R\$)</b>	<b>6.000,00</b>

## **7. REFERENCIAL TEÓRICO**

A revisão da literatura visa propiciar ao aluno um suporte científico para o desenvolvimento do projeto através da pesquisa de trabalhos semelhantes ao que se objetiva colocar em prática. Objetiva, ainda, a leitura atenta de autores que desenvolvem pesquisas em diferentes disciplinas e que, desta forma, propiciam ao aluno o aprofundamento em conhecimentos específicos.

Em razão do tema e da proposta do trabalho, alguns assuntos tornam-se importantes e requerem uma fundamentação teórica que dê suporte ao desenvolvimento do projeto, principalmente definições e conceitos relativos a varejo, uma vez que se trata do ambiente onde estará inserida as Lojas Alfa; serviço, atividade principal deste canal de vendas a ser proposto; e por fim a relação entre varejo e serviços, para se conhecer melhor como se comporta o mercado que a Alfa pode ingressar.

## 7.1 VAREJO – CONCEITO

Denomina-se varejo, a atividade de venda para compradores que estão adquirindo bens ou serviços para seu próprio consumo (MIRANDA, 1997).

Segundo Parente (2000) varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final.

Varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadores e serviços desejados pelos consumidores (LAS CASAS, 1994).



## 7.2 SERVIÇO – CONCEITO

Para Miranda (1997) o comércio é, por sua natureza, prestação de serviço. Dentre os serviços básicos do comércio pode-se destacar: a concentração de mercadorias de diferentes origens em um único ponto e a conveniência decorrente de sua localização com relação ao consumidor. A esses serviços podem ser agregados outros, como: financiamento das vendas, atendimento, entrega em domicílio e tele-atendimento, entre outros.

Já segundo Parente (2000) os serviços englobam todas as atividades que apresentam um relacionamento pessoal entre o varejista e o consumidor. Quando são desempenhados de forma adequada, o varejista consegue desenvolver relações de longo prazo, para manter a fidelidade do consumidor.

Quando se pensa em varejo, a primeira imagem mental que surge são de lojas que vendem produtos tangíveis, como supermercados ou lojas de confecções. Entretanto, grande parte das atividades varejistas consiste na prestação de serviços, e pela importância crescente que os serviços assumem na economia e na vida dos consumidores, os estudiosos do varejo tem indicado uma atenção cada vez maior a esse importante setor varejista (PARENTE, 2000).

### 7.3 RELAÇÃO ENTRE VAREJO E SERVIÇOS

Segundo Parente (2000), o aumento do varejo de serviços é fruto do aumento da renda per capita das últimas décadas, os consumidores passaram a gastar mais em serviços. Uma ampla gama de atividades varejistas continuará expandindo-se para responder as novas necessidades do mercado, tais como: salão de beleza, locadoras de vídeo, lavanderia, serviços de manutenção de carros, restaurantes, academias de ginástica, escola, clínicas médicas, etc. Muitas dessas atividades não são imediatamente reconhecidas como varejo; contudo, uma análise mais cuidadosa irá sinalizar sua característica varejista.

Ainda segundo Parente (200) muitos varejistas de produtos estão também incorporando atividades a seus clientes. As papelarias, por exemplo, oferecem os serviços de máquinas copiadoras, os postos de gasolina, os serviços de lavagem e lubrificação. No varejo de serviços o consumidor não adquire a posse dos bens comprados, mas seus benefícios. Alguns fatores tornaram a venda de serviços atraente para as empresas varejistas:

- a) diferente dos produtos, a natureza intangível dos serviços torna muito difícil o processo de comparação e seleção de alternativas de prestadores de serviços;

- b) o maior benefício oferecido pelo varejista ao seu consumidor não é a venda de um produto tangível mas sim a prestação de um serviço;
- c) forte componente humano na prestação de serviços agrega uma variação no padrão dos serviços prestados.

Com o aumento crescente da oferta de lojas e, conseqüentemente, com o acirramento da concorrência, os varejistas estão procurando imitar e superar seus concorrentes em muitas variáveis do mix varejista. Para sobreviver no século XXI, os varejistas devem diferenciar-se, satisfazendo as necessidades de seus consumidores melhor que seus concorrentes. Para isso, as empresas precisarão desenvolver o varejo de relacionamento procurando construir relações de longo prazo com clientes leais, prometendo e efetivamente oferecendo produtos de alta qualidade complementados com bons serviços. Esses serviços devem atender as expectativas dos consumidores e excedê-las. Há uma concordância geral de que a estratégia básica para criar essa vantagem competitiva é a entrega de serviços de alta qualidade (PARENTE, 2000).

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da situação que as Lojas Alfa se encontram, podemos definir como possíveis soluções as seguintes atitudes do Sr. Antonio:

- a) Implementação imediata da Garantia Estendida e do Seguro Desemprego: a inclusão desses produtos financeiros ao mix de produtos das Lojas Alfa, trariam recursos extras a empresa sem a necessidade de investimentos. Seria aproveitada a venda realizada pela loja para vender um novo produto, agregando valor a venda e prestando um serviço interessante ao cliente. Os pontos fortes dessa opção, além da entrada de recursos, são a diminuição da inadimplência da loja, a oportunidade do vendedor receber maior comissão e assim tornar-se mais motivado, a prestação de um serviço diferenciado aos clientes, gerando fidelização dos mesmos.

Com a implementação da Garantia Estendida e do Seguro Desemprego, as Lojas Alfa gerariam receita bruta esperada de aproximadamente R\$ 1.200.000,00 por ano, praticamente 3% do faturamento bruto anual da empresa.

Como ponto franco dessa alternativa, temos a necessidade de alteração da cultura da empresa, que passa a vender não apenas eletrodomésticos, mas a prestar um serviço aos seus clientes e a resistência dos vendedores em aceitar novidades, principalmente produtos intangíveis, como é o caso.

- b) **Consolidação de Parcerias Estratégicas:** o fechamento de parcerias com empresas fortes poderia criar condições para as Lojas Alfa superar as dificuldades financeiras.

Os pontos fortes das parcerias são: ingresso de capital à vista na Alfa, acréscimo na receita mensal da empresa, vinculação do nome da Alfa com marcas fortes, como EBCT – Correios, prestação de serviço aos clientes, aumento do fluxo de pessoas na loja devido à utilização dos serviços, possibilidade de aumento de vendas.

Se as Lojas Alfa firmassem parcerias com um Banco e com os Correios, poderia obter um ganho de R\$ 17.250,00 mensais, gerando novas receitas a empresa.

Como pontos contrários às parcerias, podemos listar a perda de espaço na loja, já que possivelmente seria necessário criar um balcão para esses serviços, a entrada de funcionários das empresas parceiras para executar os serviços, poderia gerar desconforto aos vendedores.

As alternativas sugeridas trazem uma importante alteração na cultura da empresa. Algumas empresas varejistas passaram pelo período de adaptação a essas vendas com sucesso, porém outras pararam a venda de serviços financeiros, pela dificuldade de gestão do negócio.

Cabe a Alfa, estruturar as opções levantadas e considerar a venda de serviços um negócio a ser administrado isoladamente. Deve-se alterar a cultura da empresa para aceitar as peculiaridades desse tipo de venda.

Sabendo integrar os serviços a sua realidade, a Alfa pode, num futuro próximo obter resultados expressivos na sua atividade. O ingresso nesse mercado deve ser de maneira lenta e segura, a fim de consolidar raízes.

Existe a expectativa de que dentro de alguns anos a diversificação dos serviços oferecidos será enorme. Seguindo tendências do mercado externo, a loja será uma extensão de várias atividades. Não só para serviços financeiros, mas também para a prestação de qualquer serviço que satisfaça a necessidade de seus consumidores. No exterior, existem lojas que oferecem serviços totalmente desvinculados de seu *Core Business*, aproveitando-se apenas da marca que a loja possui para dar força a essa atividade.

No Brasil essa realidade ainda está longe de acontecer. Estamos iniciando um processo de ingresso na prestação de serviços. Porém a gama de opções é grande, pode-se buscar alternativas com a vendas de passagens aéreas; ingressos para shows, teatros, eventos esportivos; salão de beleza; creche; locadora de filmes; entre outros serviços que facilitariam a vida do consumidor, gerando receitas extras para a loja e estreitando o relacionamento com o cliente final.

Esse movimento já vem acontecendo no mercado externo. Cabe as empresas nacionais darem o pontapé inicial nesse mercado. Para as Lojas Alfa, as alternativas estão expostas, seguir focado no varejo tradicional ou expandir suas atividades para mercados ainda não explorados por ela, como no caso a prestação de serviços financeiros. O rumo a ser escolhido está na mão do Sr. Antonio.

## REFERÊNCIAS

MIRANDA, Roberto Lira. **Marketing do varejo e alianças estratégicas com a indústria**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1994.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

BANCO DO BRASIL. **Atuação no varejo**. Brasília: Banco do Brasil, 2003.

BALDRIDGE, Joy J.D. **MBA compacto: Varejo**. Rio de Janeiro: Campus, 2000



GRAZZIOTIN, Gilson Valetin. **A arte do varejo: o pulo do gato está na compra**. Passo Fundo: Aldeia Sul, 2000

ANGELO, Cláudio Felisoni de. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2000

ANGELO, Cláudio Felisoni de. **Varejo: modernização e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1995

SERRENTINO, Alberto. **Varejo de Multiparcerias**. Portal Gouvêa de Souza. Disponível em <http://www.gsmd.com.br/gouvea/PStruct/PController.aspx?CC=10774>. Acesso em 05 de junho de 2006.

SERRENTINO, Alberto. **Dez megatendências para o varejo**. Portal Gouvêa de Souza. Disponível em <http://www.gsmd.com.br/gouvea/PStruct/PController.aspx?CC=13956>. Acesso em 05 de junho de 2006.

DIB, Gilberto. **O futuro do cartão de loja**. Disponível em <http://www.empreendedor.com.br/?pid=28&cid=2165&pagina=1>. Acesso em 7 julho de 2006.

**ANEXO**

**MATÉRIAS REFERENTES À PRESTAÇÃO DE  
SERVIÇOS NO VAREJO**

REVISTA AMANHÃ – Março 2004

Crédito ao consumidor. Essa foi a maior justificativa para os resultados surpreendentemente favoráveis que grandes redes do varejo - como as Casas Bahia, C&A, Ponto Frio, Riachuelo, Pão de Açúcar entre outras - atingiram num 2003 de incertezas, pouca renda e baixo consumo. Os balanços comprovam que os setores que cresceram foram os que oferecem crediário, financiamento, facilidades nas formas de pagamento. E a prestação de serviços financeiros por empresas do varejo é uma tendência que se acentua notavelmente no exterior, há cerca de cinco anos, e no Brasil, há pouco menos de dois anos.

Pesquisas mostram que o número de cartões de crédito emitidos por grandes lojas já superou o das bandeiras tradicionais, como Visa e Credicard. São 59 milhões de "private label" - de uso restrito nas lojas - contra 46 milhões de cartões "bandeirados", segundo a consultoria Partner. O faturamento dos private label foi de R\$ 14,5 bilhões em 2003 e pode chegar a quase R\$ 20 bilhões em 2006, quando estarão circulando 80 milhões de plásticos de uso restrito, de acordo com as projeções da Partner.

Bem além dos cartões, a oferta de serviços financeiros agora se diversifica com seguros, títulos de capitalização, planos de aposentadoria. As lojas passam a funcionar como bancos. Para isso, faz parceria com alguma instituição financeira ou cria o seu próprio.

As vantagens são muitas e se estendem às diferentes partes - além das redes varejistas, ganham as instituições financeiras e o consumidor.

"O consumidor passa a ter acesso ao crédito - sem custos, porque não paga anuidade; pode fazer suas compras; e ainda recebe um tratamento diferenciado e aproveita promoções especiais criadas nos programas de fidelidade. O varejista atrai mais clientes quando oferece os serviços financeiros e vende mais - primeiro, porque, com o crédito, o cliente consegue comprar e, segundo, porque esse cliente passa a freqüentar a loja para fazer o que faria no banco e isso gera a compra por impulso. Fora isso, o varejista consegue montar o seu banco de dados e, se fizer todo o processamento, ainda tem o ganho financeiro que caberia à administradora. Finalmente, para a instituição financeira, o varejo representa um excelente canal de distribuição dos produtos e serviços financeiros. Sai mais barato usar as redes de lojas já estruturadas do que ampliar as redes de agências bancárias", explica Álvaro Musa, diretor da Partner.

Fazendo um histórico da evolução do crédito no Brasil, o executivo mostra que o crescimento do setor se deu em patamares exorbitantes logo após o Plano Real, com a estabilização da economia, e só foi se reduzir em 2002, por conta do desemprego, que gerou inadimplência e fez as instituições financeiras se retraírem e adotarem posturas mais restritivas. Em meados do ano passado, a economia novamente se estabilizou e o setor de crédito, desde então, vem apresentando crescimento.

Os shopping centers, acompanhando a tendência do varejo de incorporar

serviços financeiros, começaram a lançar seus cartões. Em 1996, a Renasce, em parceria com o banco Bozano, Simonsen, criou a empresa Planicred e lançou cartões de todos os seus shoppings. No mesmo ano, o Fashion Mall lançou seu cartão com a bandeira Visa. Quase todas as administradoras, a partir de então, lançaram cartões, montaram seus database e criaram programas de fidelidade. As experiências foram bastante diversificadas - alguns shoppings optaram por private label, outros por cartões co-branded (com bandeira das administradoras tradicionais). Mas nem todas as iniciativas prosseguiram ao longo de todos esses anos. "Há que se estudar mais a fundo uma forma de tornar vantajosa também para todos, essa operação junto aos shoppings", diz Alvaro Musa.

Recentemente, alguns shoppings anunciaram novas investidas com cartões - a maioria delas em parceria com a Cetelem, terceira maior financeira da Europa, que há quatro anos atua no Brasil e já soma 200 mil cartões com a sua bandeira, a Aura. Trazem essa bandeira os novos cartões do Madureira Shopping, no Rio; Internacional Guarulhos e Tatuapé, em São Paulo - todos lançados no segundo semestre do ano passado. De origem francesa, a Cetelem integra o grupo BNP Paribas, um dos maiores bancos do mundo. No Brasil, além dos shoppings, dez redes varejistas já tem cartões com a bandeira Aura, entre elas Fnac, Le Postishe, Leroy Merlin, PB Kids, Fast Shop, Drogasil, Colombo (camisaria).

A Cetelem chegou ao Brasil com a meta de se tornar o braço de crédito do varejo. É dessa forma que a empresa atua na França, Itália, Portugal etc. Aqui, quase todos os cartões de crédito são emitidos por bancos. A nossa bandeira Aura muda isso - é a bandeira do varejo. Nós vamos trabalhar com pequenos, médios e grandes lojistas", diz a diretora comercial da empresa, Judith Gomes.

Segundo ela, os cartões de shoppings funcionam como uma forma de a empresa se aproximar dos pequenos lojistas. "Para o shopping o cartão é importante na fidelização de clientes e para nós é um acesso ao pequeno e médio varejo".

### **Varejo aposta no crédito**

#### **Cresce a fatia do lucro vinda de serviço financeiro**

#### *Caio Cigana*

**PORTO ALEGRE** - Boa parte do lucro das grandes redes de varejo no País não está vindo da atividade-fim, como a venda para o consumidor de fogões e geladeiras. Pesquisa da consultoria gaúcha Shopping Brasil, realizada junto às 27 maiores redes nacionais, revela uma importância cada vez maior de serviços financeiros de todo tipo para a obtenção do resultado - por exemplo, comercialização de seguros, pagamento de contas, planos de saúde e empréstimos pessoais para os mais variados propósitos, algo há alguns anos restrito aos bancos.

- Esta é a maior revolução do setor nos últimos anos. Como o lucro operacional do varejo tem margens muito esmagadas, foi preciso buscar novas

alternativas - explica o sócio-diretor da Shopping Brasil, José Roberto Resende, lembrando do caso da Lojas Arno, que em 2003 teve 30% de seu lucro proveniente de serviços financeiros. No caso do Pão de Açúcar, diz Resende, o lucro gerado com serviços financeiros atinge 20% do total.

Além de elevar o lucro com baixo investimento, a disponibilidade deste tipo de serviço, eleva o grau de fidelidade do cliente, reduz a inadimplência e traz disponibilidade de capital de giro para o negócio. O diretor-executivo da Casas Bahia, Michael Klein, disse que a empresa irá acelerar o ritmo de expansão em virtude da parceria para concessão de crédito assinado com a financeira Finasa, do Bradesco.

Para Resende, o fenômeno da associação das redes de varejo com as instituições financeiras observado de maneira muito forte especialmente a partir do 2º semestre de 2004 tem como meta alcançar a população das classes C, D e E, uma parcela desassistida pelos bancos tradicionais.

- Existe uma população imensa que tem medo de entrar em uma agência bancária e sonha em ter um cartão de crédito. Esse consumidor vê banco como algo distante, voltado para a elite, enquanto a loja é o local onde ele realiza o sonho de consumo - analisa.

## O ESTADO DE SÃO PAULO

29 de Junho de 2005

Consumidor gosta que redes de varejo ofereçam serviços bancários em suas lojas

SÃO PAULO - Prática recentemente adotada pela maioria das grandes redes de varejo, a associação do comércio com instituições financeiras, a fim de que as lojas possam oferecer serviços bancários diretamente aos clientes, sobretudo crédito, tem agradado aos consumidores, segundo revela uma pesquisa da consultoria Gouvea de Souza & MD.

De acordo com a sondagem, 66% das pessoas acreditam que o varejo possa prestar os mesmos serviços de um banco, sendo que, desta parcela, 72% preferem realizar seus compromissos bancários em uma loja, em vez de na própria instituição financeira.

Esta opção da maioria dos consumidores se deve a vários fatores, como o das pessoas acharem os estabelecimentos comerciais mais agradáveis e confortáveis que as agências bancárias, motivo apontado por 52% dos



entrevistados, ou porque acreditam que o atendimento das lojas seja melhor que o dos bancos, opinião de 27% das pessoas ouvidas.

O horário mais flexível do varejo, com abertura inclusive aos finais de semana, e a percepção de que o setor cobra juros menores também justificam a preferência dos consumidores.

#### Cartões de Loja

A pesquisa da consultoria também avaliou a percepção dos consumidores em relação aos cartões de loja, que são oferecidos gratuitamente aos clientes, para que possam efetuar compras apenas dentro da própria rede de varejo.

Segundo o estudo, o primeiro instrumento de crédito próprio disponibilizado pelo comércio, muito antes das parcerias com os bancos, está presente na carteira de 56% das pessoas entrevistadas. Deste grupo, 73% acham que o principal motivo para possuírem o produto seja sua facilidade de aquisição, sem comprovação de renda ou apresentação de documentos pessoais.

A sondagem mostra também que a recorrência é maior entre os consumidores pertencentes à classe A, com renda familiar mensal de R\$ 5 mil ou

mais: neste caso, 73% deste universo possui ao menos um destes cartões. Considerando apenas a classe D, formada por famílias com ganhos de até R\$ 600 ao mês, a parcela cai para 35%.

Somente as vendas realizadas por intermédio destes cartões, que já somam 69 milhões de unidades em todo o Brasil, geram ao comércio cerca de R\$ 17 bilhões por ano, de acordo com cálculos da empresa Partner Consultoria.

Apesar da difusão do produto, mesmo nos segmentos menos favorecidos da sociedade, um outro dado da pesquisa da Gouvea de Souza e MD sugere um comportamento da clientela desfavorável ao comércio: 47% das pessoas que têm um cartão de loja simplesmente não o utilizam. Isso significa que as empresas do varejo gastam para produzir e oferecer o produto, mas não alcançam retorno do investimento com incremento de vendas e fidelização de clientes. Para se ter uma idéia, cada cartão custa de R\$ 15 a R\$ 30 para as lojas.

Vale dizer que o estudo da Gouvea de Souza & MD ouviu 750 pessoas no final de abril e começo de maio deste ano. O universo da pesquisa se restringiu às regiões Sudeste, Sul e Nordeste, que concentram a maioria da população brasileira (85%) e a maior parte das lojas (89%) e dos bancos (89%) do País, segundo números do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).