

FELIPE FISCHER ZILIAN

POLÍTICA COMERCIAL DA LC

Preços, orçamento e controle, análise e avaliação de vendas.

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em
Gestão Comercial de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de
Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito
para a obtenção do título de Especialista

ISAE1604-TEGC10

Curitiba – PR

2018

O Trabalho de Conclusão de Curso

POLÍTICA COMERCIAL DA LC

Preços, orçamento e controle, análise e avaliação de vendas.

Elaborado por FELIPE FISCHER ZILIAN e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do **MBA em Gestão Comercial** Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: _____ de _____ de _____

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

DECLARAÇÃO

O aluno Felipe Fischer Zilian autoriza a divulgação de informações e dados coletados da empresa fictícia LC, utilizados na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Política Comercial da LC: **Preços, orçamento e controle, análise e avaliação de vendas**, realizado pelo próprio, do curso MBA em Gestão Comercial, do programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 20 de Março de 2018



FELIPE FISCHER ZILIAN

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno FELIPE FISCHER ZILIAN, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE - FGV, no período de Março de 2016 a Janeiro de 2018, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Política Comercial da LC: **Análise crítica de preços, orçamento e controle, análise e avaliação de vendas** é autêntico e original.

Curitiba, 20 de Março de 2018



FELIPE FISCHER ZILIAN

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO	07
CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA	09
VISÃO	09
MISSÃO	09
VALORES	09
DESCRIÇÃO DA EMPRESA	10
HISTÓRICO DA EMPRESA:	11
CULTURA ORGANIZACIONAL	11
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	12
PRODUTOS E SERVIÇOS	13
OPERAÇÕES	13
CAPACIDADES E LIMITAÇÕES	15
ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA	16
ADMINISTRAÇÃO	17
ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING	17
CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS	19
ESTRATÉGIA	19
CADEIA DE VALOR	20
CAPÍTULO 4: MERCADO	23
HISTÓRICO DO MERCADO	23
TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO	26
ANÁLISE DO MACROAMBIENTE	32
ANÁLISE DO MICROAMBIENTE	33
CONCORRENTES	35
ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE	37
PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS	38
SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	39

ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)	44
PROJEÇÕES DE MERCADO	45
CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES	49
PERFIL DO CONSUMIDOR	49
NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR	50
HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR	50
PAPÉIS DE COMPRA	51
CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL	52
UNIDADE 6: POLÍTICA DE PREÇOS, ORÇAMENTO E CONTROLE, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE VENDAS	52
Análise Crítica 6.1 Política de Preços	52
Política Comercial 6.1 Política de Preços	57
Análise Crítica 6.2 Orçamento e controle	59
Política Comercial 6.2 Orçamento e controle	61
Análise Crítica 6.3 Análise e avaliação de vendas	62
Política Comercial 6.3 Análise e avaliação de vendas	66
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	68

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO

A empresa LC, de origem estrangeira, está no Brasil há sete anos, com uma estrutura de quinze lojas no Paraná em Curitiba e interior e Santa Catarina em Florianópolis, Blumenau, Joinville e Itajaí.

A empresa é gerida de forma verticalizada e, diante disso, o ponto de equilíbrio ainda não foi atingido. Uma estrutura verticalizada demanda maior inversão com a aquisição de imóveis, frota de veículos e datacenter próprio. Somado a uma gestão matricial as decisões são tomadas de forma mais lenta o que impacta diretamente no resultado da empresa.

Com base nessa cultura de gestão, a empresa vem tomando decisões para melhor atender o mercado das classes C e D. Esse perfil de consumidor, por costume e/ou falta de planejamento financeiro, compra os produtos de forma parcelada em longo prazo e não atenta ao valor dos juros que incidem ao preço final.

Esta é uma realidade também na matriz da empresa no exterior e, diante disso, está ocorrendo uma mudança na forma gerenciamento de negócio no Brasil, onde o setor do varejo é muito dinâmico e agressivo. Um exemplo é um dos principais concorrentes na área de móveis e eletro, Casas Bahia, com presença em todo o Brasil e mídia massiva sendo seu maior aporte na televisão.

Considerando o tamanho do grupo LC no Brasil, não consegue ter a mesma capilaridade que seus principais concorrentes, reduzindo os ganhos em escala.

Em função disto a empresa está mudando sua política comercial, entrando com campanhas em televisão, rádio e outdoors nas cidades em que atua. Também implementado o modelo de remuneração variável para a equipe comercial e do crédito da empresa. Flexibilizou as formas de pagamento e é possível comprar roupas em até 5 vezes sem juros ou em 8 vezes com juros; móveis e eletros em até 12 vezes sem juros ou 18 vezes com juros.

Como política comercial para móveis e eletros definiu que um produto de uma classe família tem o preço mais baixo que da concorrência, é o chamado preço “P1” que tem a principal função mercadológica e atrair o cliente para loja. As lojas têm preços “P2” muito similares aos do mercado e preços “P3” acima dos preços do mercado, buscando uma maior margem.

A política comercial com roupas é definida por dois pilares.

O primeiro de produtos com etiquetas em cores diferentes, reforçando os produtos com desconto ou não.

O segundo com grandes marcas: Nike, Adidas, Levis, como produtos aspiracionais e despertar o impulso de compra dos clientes.

O sistema de concessão de crédito tem toda política desenvolvida internamente, através de um sistema que analisa vários fatores da ficha cadastral do cliente, e mais variáveis que são obtidas dos principais birôs de crédito do mercado, como Serasa e Boa Vista.

Com base nessa análise é que será definido se o cliente terá crédito e o limite autorizado.

A relação futura com o cliente, o grande diferencial é permitir que realize pagamentos de qualquer valor com o intuito de “movimentar” sua conta, ao contrário das demais empresas onde a parcela tem que ser quitada em sua totalidade.

Vale ressaltar que a empresa utiliza uma forma de medição de inadimplência bem distinta dos principais concorrentes, devido à forma como realiza a gestão da carteira.

Com o trabalho realizado, na sequência, ficará evidente como a empresa está se “tropicalizando”, com o objetivo de ter melhores resultados e aumentar sua participação no mercado brasileiro, disputando o mercado de igual para igual com os principais players do país.

CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA

VISÃO
“Ser reconhecida pela maioria do mercado popular como a loja favorita onde se encontra de tudo para o lar e família com excelentes preços”.
MISSÃO
“Ser a loja favorita para a maioria do mercado popular que compra a crédito, oferecendo da maneira mais fácil e para toda a família, uma ampla variedade de produtos e serviços com bons preços”.
VALORES
<p>Simplicidade, significa:</p> <ul style="list-style-type: none">· Ser simples - nos processos, nos serviços, sempre buscando atuar da maneira mais simples;· Ser austero - Fazer mais com menos, reduzindo, eliminando o que está obsoleto, tornando mais econômico e sustentável;· Ser ágil - Não fazer com que o cliente perca tempo. A prioridade é atender ao cliente de forma eficiente e eficaz;· Facilitar - que para o cliente seja muito fácil e cômodo comprar nas Empresa LC, muito mais do que na concorrência;· Ser alegre - que o ambiente de trabalho seja sempre de respeito, alegria, abertura e bom humor. <p>Confiança, significa:</p> <ul style="list-style-type: none">· Ser Honesto - cumprir pontualmente o que está acordado, falando sempre a verdade. Não criar falsas expectativas e dar mais do que o Cliente espera receber;· Ser leal - devemos ser leais aos clientes, eles pagam nossos salários. Devemos também ser leais à LC e aos colegas de trabalho;· Respeitar - devemos respeitar os clientes, os colegas, todas as pessoas;· Ser transparente - devemos ser claros. Aos clientes podemos dizer TODA a verdade. O

mesmo deve ocorrer em todas as áreas de trabalho da LC.

Serviço, significa:

- Servir - doar-se aos outros: atender, ajudar, servir. Sempre devemos entender nossos clientes. “Se não vive para servir, não serve para viver”;
- Ensinar - aos colegas, aos clientes. Com paciência, com vontade, sendo uma empresa escola.

Compartilhando o que sabemos;

- Realizar - a satisfação do trabalho bem feito é uma grande recompensa;
- Ser útil - que o que fazemos tenha utilidade e valor para os clientes. Devemos escutá-los bem, fazer o que nos pedem e é possível. Perguntar sempre em que podemos melhorar.

Responsabilidade, significa:

- Responder - cada um responde por sua parte, de frente, reconhecendo os sucessos, aceitando as falhas e buscando corrigi-las;
- Ser constante - Fazer bem as coisas todos os dias, todos os meses, todos os anos.
- Ser congruente - o que você faz deve ser aquilo que você diz e vice-versa. Não devemos prometer além das nossas possibilidades;
- Ser profissional - executar bem suas atividades, buscando a cada dia uma melhoria. Devemos sempre nos questionar como podemos fazer as coisas de uma maneira melhor;
- Planejar - atuar para prever, visualizar cenários diferentes. Devemos estar sempre prontos para responder às diversas situações que podem ocorrer;
- Inovar - de maneira contínua. Melhorar sempre os processos. Devemos estar atentos ao mercado e escolher o que seja mais adequado para a LC sem nos deixar levar por aspectos passageiros.

DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Empresa LC LTDA, inserida no ramo do varejo que vende roupas, móveis, eletrodomésticos, linha branca, linha marrom, com matriz na cidade de Curitiba, e filiais no Paraná e Santa Catarina.

Grupo composto por uma Holding que está há sete anos no Brasil consolidando toda a operação e aporte realizado pelos acionistas.

HISTÓRICO DA EMPRESA:

A Empresa LC tem sua origem fora do Brasil. Uma empresa familiar que surgiu no final da década de 40 e que, após todos esses anos de sucesso em seu país, tomou a decisão de se internacionalizar abrindo lojas no Brasil e Argentina.

No ano de 2008, realizam processo seletivo para contratação de 60 colaboradores que tiveram a oportunidade de trabalhar e conhecer toda a operação da empresa no exterior. Após esse treinamento, a primeira loja aberta no Brasil foi em de abril de 2010 na cidade de Curitiba.

Após a inauguração da matriz, foram inauguradas lojas em São José dos Pinhais e Colombo.

Atualmente, a empresa conta com uma cadeia de 15 lojas, todas com amplo espaço de compra distribuídas na região metropolitana de Curitiba, interior do Paraná e quatro lojas em Santa Catarina.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A empresa tem uma cultura de decisão matricial onde várias áreas têm oportunidade de opinar sobre os temas propostos.

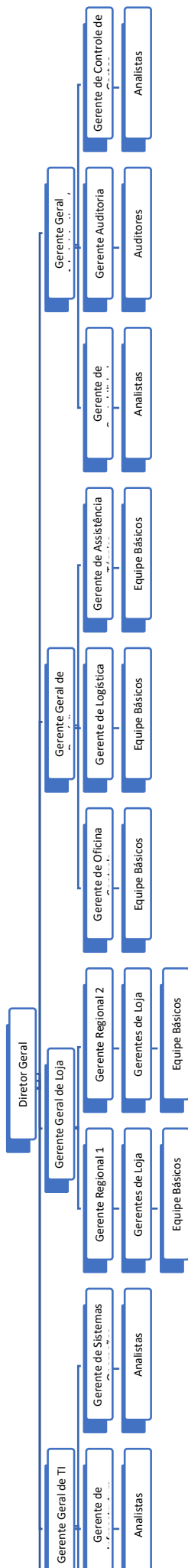
Em razão da matriz estar no México, existe uma grande dependência para definições e alterações de processo, o que, utilizado da maneira correta, pode ser um fator de segurança para manutenção da essência da empresa, mas que se for utilizada de forma equivocada pode tornar a empresa burocrática nas tomadas de decisões.

A empresa tem um forte apelo familiar em sua essência e faz com que as pessoas gostem de trabalhar na mesma.

Para o mercado brasileiro é uma empresa com uma velocidade de operação diferenciada já que não consegue atuar na mesma velocidade que seus concorrentes.

O Varejo Brasileiro é conhecido por ser muito “agressivo” e “volátil” com várias mudanças estratégicas e campanhas promocionais e, devido a cultura organizacional da empresa, a mesma tem dificuldades de acompanhar o mercado por ter os processos de forma burocrática.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



PRODUTOS E SERVIÇOS

A Empresa LC trabalha com mais de 40 mil SKUs (Stock Keeping Unit, em português Unidade de Manutenção de Estoque, é utilizado com a finalidade de diferenciar todos os produtos em estoque da empresa) em cada uma de suas lojas, onde podemos destacar:

- Roupas masculina, feminina e infantil, sapatos, acessórios e brinquedos.
- Linha branca, linha marrom, notebooks, celulares, televisores, eletrodomésticos, pneus para carro, baterias, ferramentas, produtos para o lazer, bicicletas e utensílios de beleza.

OPERAÇÕES

A Empresa LC está passando por um momento de transformação onde muitos dos serviços que eram verticalizados hoje começam a ser terceirizados.

O maior exemplo é a logística, onde a empresa com uma frota própria de veículos para entrega e, por uma questão de custos, optou pela terceirização.

Hoje, o depósito principal da empresa está situado na cidade de Pinhais e no interior do Paraná conta com minis depósitos chamados de “Cedis”.

Entre os fornecedores conta com os maiores players do mundo como Samsung, Sony, HP, Levis entre outros, pois a grande maioria desses fornecedores atende a matriz no México. Com relação ao sistema da empresa, o mesmo é todo desenvolvido pela equipe do México e está homologado para operar no Brasil, apenas para a parte fiscal, contabilidade e folha de pagamento contamos com o sistema Protheus.

O grande negócio da empresa é conceder crédito a sua vasta clientela e para isto todo o processo de trâmite de um cliente é analisado por um sistema próprio que utiliza algumas variáveis do mercado e com isso forma o SCORE do cliente para verificar se o mesmo será aceito como cliente e com qual margem de crédito. Para que essa análise possa ocorrer é necessário que o cliente realize um pré cadastro que será capturado no sistema da loja. Para que isso ocorra existem duas formas: o cliente está na loja e informa todos os dados ao colaborador responsável pela captura das informações ou o cliente preenche na rua uma solicitação de crédito que é direcionada ao setor do responsável para captura dos dados no sistema. Com a proposta capturada se iniciam procedimentos internos onde não é possível a interação humana para a tomada de decisão que são:

- consulta do CPF do pré cliente na base de dados da ACP (Associação Comercial do Paraná) e do Serasa Experian onde verifica se tem alguma negativação e, também,

consultadas outras tabelas pré estabelecidas que fornecem um Score preliminar do candidato.

- Esse Score preliminar retorna ao sistema da empresa LC que utiliza essa informação para compor o Score principal junto com a análise que realiza de todas as informações que foram digitadas do pré cliente.

- Com base no resultado dessa análise o sistema determina se o Crédito será aprovado ou não.

- Crédito negado se encerra o processo.

- Com o crédito aprovado é gerado uma OS (ordem de supervisão) que é enviada ao departamento de crédito da empresa para que um agente administrativo possa ir no endereço informado confirmar todas as informações que foram passadas para em caso afirmativo validar a OS e com isso liberar o crédito do pré-candidato. O agente de crédito no momento de aprovação deixa uma autorização de crédito para que o novo cliente se encaminhe até uma das lojas para retirar o cartão.

- Na loja no momento da retirada do cartão é capturada a digital do cliente, que será utilizada para autorizar todas as compras que realizar na empresa.

Na operação da loja o cliente pode escolher comprar roupa em cinco vezes sem juros, ou em oito vezes com juros; móveis em doze sem juros, ou dezoito vezes com juros.

A loja trabalha com uma tabela de bonificação mensal dos juros para caso o cliente antecipe a quitação da dívida o mesmo possa receber um desconto proporcional, com isso pagando menos juros.

Nas vendas de roupas o cliente leva a mercadoria no ato da compra.

Nas compras no departamento de móveis existem dois tipos de vendas que são:

Venda por B – cliente compra a mercadoria e é entregue pelo depósito

Venda por T – cliente compra e retirada a mercadoria no ato.

Cada loja conta com um servidor local e a empresa possui um servidor central que consolida todas as informações de todas as lojas. Com isso ao final do dia toda loja ao realizar o fechamento alimenta o servidor local com os valores das vendas, produtos vendidos e tipo de venda que ocorreu. Quando todas as lojas terminam o fechamento essas informações alimentam o servidor central que irá compilar as informações e já irá atualizar as informações de saldo de cliente na carteira, informar ao depósito o que deve ser sortido e entregue na casa dos clientes.

Todos os dias pela manhã a equipe do depósito recebe uma relação dos produtos que devem ser entregues aos clientes e uma relação de produtos que devem ser surtidos as lojas para repor o estoque. Esse trabalho é realizado em horários diferenciados onde primeiramente são sortidos todos os caminhões que irão realizar a entrega nas lojas para posteriormente realizar o surtido dos caminhões que irão atender aos clientes.

CAPACIDADES E LIMITAÇÕES

Hoje, uma das principais limitações que a empresa possui é crescer dentro dos processos estabelecidos, já que um novo colaborador deve realizar um itinerário pertinente a área para somente depois começar a trabalhar efetivamente.

Por exemplo: o itinerário de um gerente de loja pode levar mais de 6 meses. Essa situação deve ser analisada como algo positivo pois irá garantir que um novo colaborador apenas realize suas funções após estar completamente capacitado para tal, mas ao mesmo tempo essa situação demanda um planejamento de médio e longo prazo da empresa, pois se for decidido abrir uma loja em uma nova cidade e a mesma fica pronta em menos de 6 meses a empresa corre o risco de abrir a loja sem um funcionário capacitado ou tendo que deslocar profissionais para a abertura o que aumenta os gastos da empresa. Esse fato na breve história da empresa é recorrente.

Outro fator preocupante que a empresa possui é seu histórico de concessão de crédito do início da operação que não estava bem parametrizada, o que hoje gera um alto custo de gestão da carteira de clientes, com um saldo devedor elevado.

Conforme já comentado a análise de crédito atual é recente, com isso, a loja não operava com essa lógica no início das operações.

Para que um ajuste do paramétrico (sistema de aprovação de crédito) gere resultado positivo são necessários dezoito meses em roupas e vinte e quatro meses em móveis, que é ao final desse período que os valores não pagos são enviados a contas perdida.

Isso ocorre devido ao fato que os novos clientes que irão passar pelo paramétrico terão um perfil diferenciado e o mesmo será analisado mensalmente com relação ao resto da carteira para verificar se o índice de inadimplência está diminuindo ou aumentando. Essa comparação é sempre da carteira do mês atual contra a carteira do mesmo mês no ano anterior, para considerar as sazonalidades. Com os ajustes no paramétrico a tendência é de a empresa ter resultados melhores nos meses atuais o que irá diminuir o saldo de conta

perdida no futuro (PDD).

Com relação à busca de novos clientes, a empresa está viabilizando novas fontes, pois internamente não está alcançando os resultados esperados.

Está sendo analisada a possibilidade de parcerias com outras empresas que concedem crédito a seus clientes como a Senff e a Losango.

Está em negociação com a Losango a possibilidade de ser concedido um crédito reduzido a clientes negados pelo paramétrico sob responsabilidade total da gestão dessa carteira pela Losango.

Com a crise atual segue-se buscando formas de vender mais e mais produtividade.

Foi realizada uma depuração no quadro de funcionários da empresa e esta redução é realizada considerando-se duas vertentes:

- Curva de aprendizado da equipe o que já proporciona que um colaborador realize mais funções e com isso a necessidade de novos colaboradores diminui.

- Com o histórico das operações realizadas em loja é possível mensurar a demanda e com isto adequar a equipe necessária para atendimento e possibilitou baixar o quadro de mil e quinhentos para novecentos e cinquenta colaboradores, já considerando as novas aberturas de lojas.

Outro fator a considerar como uma capacidade é o alto poder financeiro do grupo pode dar todo o aporte e suporte para manter a operação e planejar o crescimento. Em contrapartida alguns acionistas são contra a continuidade das operações no Brasil devido ainda não ter gerado lucro e ter alcançado o ponto de equilíbrio.

ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA

A empresa possui uma grande quantidade de imóveis próprios, com relação a capital recebe aportes (empréstimos) da matriz do México que, com a alta do dólar, tornou a operação vantajosa.

Com relação a tecnologia, a empresa possui um dos “data centers” mais modernos do Brasil, com backup externo em outro datacenter e réplica dos dados no México através de um enlace de fibra ótica.

Com relação ao departamento de gestão de pessoas da empresa se faz necessário uma reestruturação. Essa reestrutura tem como finalidade melhorar o quadro de funcionários pois a decisão de negócio no início da operação foi trabalhar com mão de obra menos

especializada para gerar um custo menor (primeiro emprego). O tempo demonstrou que esta decisão foi equivocada pelo alto custo para manter a curva de aprendizado destes colaboradores, principalmente em dois pontos:

- Financeiramente, a empresa já começa a investir mais do que ter resultado destes colaboradores.
- Esses colaboradores estão atuando diretamente com os clientes da empresa e gerando uma imagem negativa o que impacta nos resultados da empresa de forma intangível já que é difícil mensurar quanto um cliente não satisfeito gera de impacto negativo.

A empresa ainda segue em busca do ponto de equilíbrio.

ADMINISTRAÇÃO

Na empresa não existe um plano de carreira para com um quadro de novecentos e cinquenta colaboradores. A falta deste plano acarreta em uma incerteza do futuro do colaborador dentro da empresa e gera instabilidade no ambiente de trabalho já que toda promoção é questionada pelos demais pelo simples fato de não existir um parâmetro de validação.

A empresa é muito preocupada com relação aos treinamentos tanto internos como externos. As principais áreas que possuem contato com o cliente recebem os cursos básicos pela própria equipe interna da empresa e conta com clínicas de conhecimento e o Curso de Valores que são externos. Todos os gestores são avaliados pelo grau de cumprimento dos cursos de sua equipe. O Curso de Valores é uma ferramenta voltada a apoiar no desenvolvimento humano dos colaboradores onde durante o curso são “quebrados” vários paradigmas e isso permite que todos que participam do curso saiam como uma visão diferente de si mesmo e do ambiente em geral.

Com a crise e a depuração que a empresa vem efetuando no quadro de funcionários, o ambiente organizacional está tenso e se faz necessário uma comunicação assertiva da direção aos colaboradores para que todos se esforcem no mesmo sentido e com isto melhorar os resultados.

ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING

A empresa iniciou as operações com a premissa de que somente as equipes de promoção (agentes que cadastram os clientes na rua) seriam o suficiente para difundir a marca no mercado. Com o tempo foram incrementando as campanhas em rádio, outdoors, jornal e

agora na televisão.

Recentemente, mudou o slogan buscando estar mais próximo de nossos clientes. Faltam mais condições de atender as demandas dos clientes de forma rápida e objetiva, causando assim menor desgaste entre as partes.

Acredito que ainda não conseguiu posicionar a marca de forma correta no mercado, o que impacta nas vendas e na percepção dos clientes com relação às lojas.

Considerando a estrutura física das lojas que em sua maioria são com mais de dois mil e quinhentos metros quadrados de piso de venda, algumas com escada rolante e elevadores e sempre na entrada da loja se encontram produtos das grandes marcas para despertar a atenção e com isto correr o risco do público C, D e E passa pela loja e ficar com a percepção que é uma loja de “rico” enquanto o público A e B entram na loja e constataam que os produtos são “muito simples” e que não possuem o “status” que esse segmento de público busca.

Novamente, aqui fica claro a diferença da empresa LC para os demais concorrentes que investem fortemente em campanhas publicitárias para gerar incremento das vendas enquanto a empresa LC ainda trabalha a parte institucional nos meios de comunicação.

CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

OBJETIVOS	2018	2019	2020
Volume de Vendas	R\$ 156.000.000,00	R\$ 220.000.000,00	R\$ 259.000.000,00
Lucratividade	35%	35%	35%
Clientes / Mercado	60.000 com compra	100.000 com compra	120.000 com compra
Marca / Imagem	R\$12.480.000,00	R\$ 17.600.000,00	R\$ 20.720.000,00

* Deve ser considerado que os clientes que apresentam vencido (inadimplência) não conseguem comprar a prazo. O volume de vendas com relação a clientes já está sendo considerado essa perda de clientes por inadimplência. Ademais a empresa tomou a decisão de reverter 8% do volume de vendas em ações para expandir e consolidar a marca da empresa.

ESTRATÉGIA

Diferenciação

Atingir um mercado com dificuldade de poder de compra, com um atendimento diferenciado na loja, onde toda a estrutura da empresa trabalha para o cliente, que, por seu histórico, não possui um “score” bom no mercado e necessitam de crédito para realizar compra. A maioria dos clientes “compra” a parcela e não o valor total do produto. Analisando o mercado que a empresa LC está inserida, é fácil perceber que os preços e as formas de pagamento são muito próximos. A empresa busca um reconhecimento por parte do cliente com relação ao atendimento e as vantagens oferecidas em loja como garantia por conta da loja (a loja retira e entrega o produto na casa do cliente), atendimento personalizado pelos vendedores, montagem e entrega gratuita. Com isso, fica claro que a estratégia da empresa está na Diferenciação.

CADEIA DE VALOR

Logística Interna

- Importação de mercadoria em conjunto com a matriz no exterior.
- Depósito centralizado para receber as mercadorias e enviar às lojas.

Operações

- Equipe de entrega e montagem é composta por colaboradores da empresa. Isso permite um maior controle dos agendamentos e qualidade do serviço prestado.
- Todos os centros da empresa recebem “Matriz” que consiste em uma revisão de como os processos são realizados e a qualidade dos mesmos. Esse processo é realizado pela Auditoria Interna da empresa.
- Equipe de Crédito trabalhando na rua com foco na recuperação da inadimplência dos clientes e na prospecção de novos clientes.
- As equipes nas lojas de Roupas, Móveis e Crediário são específicas o que permite um melhor conhecimento de sua área de atenção e maior controle por parte do Gerente responsável da área.

Logística Externa

- Envio de mercadoria do depósito central para os demais Cedis e Lojas terceirizado acima de 200km.
- Entrega gratuita
- Montagem gratuita
- Assistência técnica própria.

Marketing & Vendas

- Empresa possui seu próprio cartão de crédito (Private Label).
- Venda de roupas em cinco vezes sem juros ou oito vezes com juros. Em móveis, as vendas são em doze ou dezoito vezes com juros.
- Área de roupas conta com as mercadorias com “etiqueta amarela” que apresentam grandes descontos e na área de móveis temos a “etiqueta laranja” que segue a mesma lógica de oferecer grandes descontos aos clientes.

Serviços Pós-Venda

- Todas as lojas contam com um colaborador específico para atender as demandas de Pós-

Venda. Essa definição tem o intuito de dar maior atenção ao cliente e velocidade de resposta na solução.

- Empresa conta com uma Assistência Técnica própria para atender com maior velocidade os clientes.
- Produtos de grande porte que o cliente tenha problema para transportar a empresa busca o mesmo, leva para assistência técnica e entrega o produto revisado na casa do cliente sem nenhum custo adicional.
- Cliente tem a possibilidade de devolver certos produtos com a possibilidade de reduzir o valor do produto em sua carteira de compra.

Infra-Estrutura da Empresa

- Empresa atualmente composta por 15 lojas, sendo que, 10 lojas em imóvel próprio.
- Empresa possui o centro de distribuição central em Pinhais e centros de distribuição de menor tamanho no interior do Paraná e Santa Catarina. Isso com o intuito de facilitar o abastecimento de mercadoria nas lojas e entregas mais rápidas aos clientes.
- Toda loja é composta por três gerentes onde cada um fica responsável pelas áreas de Móveis, Roupas e Crediário. Isso vem de encontro com a política da empresa de proporcionar um atendimento diferenciado a seus clientes.

Gerência de Recursos Humanos

- RH Seleção: responsável por todo o processo de seleção, entrevista e aprovação dos candidatos e garantir que a folha de pagamento esteja sempre atualizada e com as informações corretas.
- RH Capacitação e Treinamento: responsável em garantir que todos os gestores da empresa cumprem com o plano anual de cursos e também busca alternativas externas de cursos e parcerias com outras instituições visando possibilitar o desenvolvimento dos colaboradores.
- Processo de seleção dos postos básicos todos os exames podem ser realizados on-line com a resposta da aprovação ou reprovação do candidato na conclusão da prova. Isso possibilita agilizar as entrevistas com os gestores das áreas.
- Responsável em garantir que os gestores cumpram o itinerário inerente a cada função e que as equipes todos os colaboradores tenham realizado o itinerário pertinente a sua função.

Desenvolvimento de Tecnologia

- Equipe de desenvolvimento de sistema é interna, o que possibilita um maior controle e

qualidade nas melhorias que são realizadas no sistema.

- Toda melhoria obrigatoriamente tem que passar pela área de “teste” para validar que a versão esteja operando de forma adequada e no momento de repassar as lojas, primeiro é enviado às lojas “teste” para depois de provado que está tudo correto liberar o envio a todas as lojas.

- Atualmente a empresa trabalha com duas empresas de comunicação, site alterno e réplica dos dados na matriz, tudo isso para garantir a continuidade dos trabalhos frente a qualquer adversidade.

Aquisição

- Compra de terrenos para ampliação da rede

- Importação de alguns itens de móveis e de roupas da China

- Compras de insumos e produtos para revenda realizada com os principais players do mercado

CAPÍTULO 4: MERCADO

HISTÓRICO DO MERCADO

A história do varejo no Brasil acompanha os principais momentos da formação econômica e social do país. Inicialmente baseado no oferecimento de itens básicos de subsistência, o sistema vai se modernizando e se sofisticando, chega aos modelos de grandes hipermercados e shopping centers, até a recente migração do comércio físico para o comércio eletrônico em grande escala.

O desenvolvimento do comércio está intimamente ligado à história do povoamento da terra. A primeira forma de comércio que se tem notícia foi o escambo da época do Brasil colônia, usado tanto para trocas de quinquilharias e bugigangas como para grandes exportações do extrativismo. Esse modelo perdurou por séculos sendo usado pelas grandes companhias de comércio que monopolizaram as vendas dos produtos brasileiros na Europa.

Com a vinda da família imperial vieram juntos também os produtos europeus para atender as demandas da corte o que modificou profundamente os hábitos da população. Os mais abastados passaram se vestir à moda européia e comprar artigos como cristais, talheres, perfumes, louças, sabonetes, escovas, pentes, velas entre outros produtos raros até então no mercado local.

Após a independência e, por volta de 1850, com a proibição do tráfico de escravos, muitos capitais são redirecionados para a importação de produtos semiduráveis, duráveis e supérfluos da Europa e dos Estados Unidos.

Por volta de 1870, o café já havia se tornado o principal produto de exportação do país e a expansão das plantações, pela então Província de São Paulo, foi o motor de inúmeras transformações da sociedade brasileira, destacando-se a substituição do trabalho escravo pelo assalariado.

Os capitais gerados foram aplicados na construção de estradas de ferro, na criação de sistemas financeiros e comerciais, compostos por casas exportadoras e bancárias, e em empreendimentos industriais. Esse processo de industrialização intensificou-se a partir de 1880 e se concentrou no estado de São Paulo e na cidade do Rio de Janeiro, centros produtores de café e do comércio exportador e importador no país.

No início do século XX, já se destacavam alguns imigrantes que aplicaram seu pequeno capital na fabricação de produtos que antes eram importados, tornando-se grandes industriais,

notadamente os Matarazzo, os Crespi, os Lundgren, os Jafet e os Klabin, entre outros.

O processo de industrialização foi acompanhado pela crescente urbanização, com o grande crescimento das cidades, principalmente São Paulo, que em 1920 já contava com 3.629 estabelecimentos industriais e 203.729 operários.

Com o aumento da população e da carência de alimentos, na sua maioria importados, surgiram as primeiras “feiras livres” que assim como os mercados de bairro, se abasteciam da produção dos arredores e do excedente produzido em outras cidades.

É desta década o surgimento do Mappin, a primeira grande loja de departamentos de São Paulo e o processo de expansão das Casas Pernambucanas, então especializada na venda de tecidos, fundada no ano de 1908 e contando, no final da década de 1920, já com mais de 200 lojas espalhadas pelo Brasil. Mas ao final da Segunda Guerra, o varejo de alimentos brasileiro ainda era composto basicamente por armazéns, empórios e mercearias.

O conceito de auto-serviço ou self-service apareceu pela primeira vez na Califórnia, por volta de 1912. Com a sofisticação do varejo, na virada da década de 1940 surge em São Paulo a Sears, loja de departamentos que dispunha de lanchonete e estacionamento, pioneira na utilização do self-selection, modalidade de auto-serviço em que o cliente escolhe a mercadoria, sendo a venda finalizada por vendedores especializados em cada departamento.

Em meados da década de 1940 surgem as lojas especializadas em roupas que começam a utilizar vitrines para exposição de produtos, propaganda em rádios e jornais, lançamento de promoções aproveitando datas como Natal, Carnaval e Festas Juninas e criando em 1948 o Dia das Mães.

São desta época lojas como Exposição, O Camiseiro, Esplanada, Casa Tavares e Segadaes, no Rio de Janeiro, e Mappin, Garbo, Casa José Silva, Everest, Colombo e Ducal em São Paulo. Esse período marca o nascimento do crediário, que passa a ser amplamente utilizado por tais lojas.

O início dos anos de 1970 marca o período do chamado milagre econômico. Foi nessa época que surgiu o primeiro shopping center do Brasil, o Iguatemi (instalado na cidade de São Paulo no ano de 1966), e um novo formato de loja para o setor supermercadista, o hipermercado. Essas lojas passam a ocupar áreas superiores a três mil metros quadrados, incorporando alimentos, eletrodomésticos, roupas e artigos para presentes, além de restaurantes e lanchonetes, oferecendo estacionamentos amplos, instalações sofisticadas e grande variedade de itens.

Desde o primeiro shopping, o setor tem apresentado grandes índices de crescimento, dobrando

de tamanho a cada período de cinco anos. O início, porém, não foi tão promissor. As dificuldades para os lojistas foram grandes em função dos baixos volumes de vendas. Com o passar dos anos, características como comodidade, segurança e facilidade de estacionamento começaram a ganhar a preferência do consumidor e os shoppings centers conquistaram seu espaço.

Nos anos de 1990 ocorre o grande aumento na automatização das lojas e o surgimento do EDI (Electronic Data Interchange), do ECR (Efficient Consumer Response) e dos códigos de barra. Novas categorias de produtos ganham espaço nas gôndolas: hortifrutigranjeiros, flores, plantas, pratos prontos, material fotográfico, CDs e perfumaria. Porém, verifica-se também uma reação do pequeno varejo e o surgimento de novos espaços mais despojados, com mix reduzido e voltados principalmente para o público de baixa renda.

O varejo tem se mostrado capaz de incorporar velozmente as mudanças tecnológicas que têm levado o setor a recriar-se continuamente. O que também pressupõe mudanças estruturais e físicas dos modelos de negócio.

No Brasil o Magazine Luiza produziu em 1992 (dois anos após o lançamento da World Wide Web) um dos primeiros modelos de negócios de lojas eletrônicas que funcionava em terminais. Com o tempo, esse modelo foi otimizado até ser transformado na atual loja virtual do grupo.

Apesar dessa experiência pioneira com terminais, as lojas eletrônicas do Magazine Luiza não possuíam conexão com a internet, que só foi liberada para fins comerciais no Brasil em 1995 pelo Ministério das Comunicações.

A primeira loja virtual oficial em território nacional foi a Brasoftware, a qual foi desenvolvida em 1996. Nos anos seguintes, os pequenos, médios e grandes varejistas brasileiros começam a integrar o comércio físico com o virtual em um processo que temos chamamos de Êxodo Digital.

Para se ter uma ideia do significado desse movimento, as três grandes redes varejistas – Via Varejo, Magazine Luiza e Máquina de Vendas – vêm anualmente amargando prejuízos e fechando lojas em todo o País. Como resultado em 2015 venderam R\$6 bi a menos que no ano anterior.

A Via Varejo, dona das Casas Bahia e Ponto Frio, fechou 31 lojas e demitiu 11 mil funcionários no último ano.

O valor da Magazine Luiza reduziu-se a 10% de quando abriu o capital em 2011.

A Máquina de Vendas, detentora das marcas Ricardo Eletro e Insinuante, amargou prejuízos e

trocou de presidente seis vezes nos últimos dois anos.

Analistas apontam a redução do crédito como uma das principais justificativas para o enfraquecimento desses varejistas. Mas trata-se da mudança do consumidor, cansado dos pontos de venda tradicionais como eles são, a grande responsável pela crise no varejo em lojas físicas.

Shopping centers e as grandes redes varejistas, com seus pontos de venda, cresceram com o boom do consumo no século 20. As promoções eram a grande experiência do consumidor no século passado. O consumidor já não quer a experiência de comprar por comprar, de simplesmente encontrar a melhor promoção – e quando busca isso, há meios mais cômodos, como as lojas virtuais e serviços on-line. As redes sociais institucionalizaram as conversas. Quem trabalha com vendas sabe que uma venda é, no fundo, uma boa conversa. Os consumidores estão conversando 24 horas com seus amigos, muitos deles nem se conhecem pessoalmente. Essas conversas têm influência direta na forma como o consumidor faz as suas escolhas.

O e-commerce não irá parar de crescer nos próximos dez anos, e o varejo tradicional talvez não pare de cair no mesmo período. E a solução de crescimento contínuo, para ambas, é proporcionar a melhor experiência para seus clientes. As marcas que melhor se adaptarem a essa nova realidade do mercado sairão as grandes vencedoras.

REFERÊNCIAS:

<http://www.conversion.com.br/blog/a-criese-do-varejo-tradicional-a-ascensao-do-comercio-eletronico/>

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/34379/33176>

<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/produtos-consumo-varejo/2016/pwc-o-setor-varejo-brasil-16.pdf>

TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

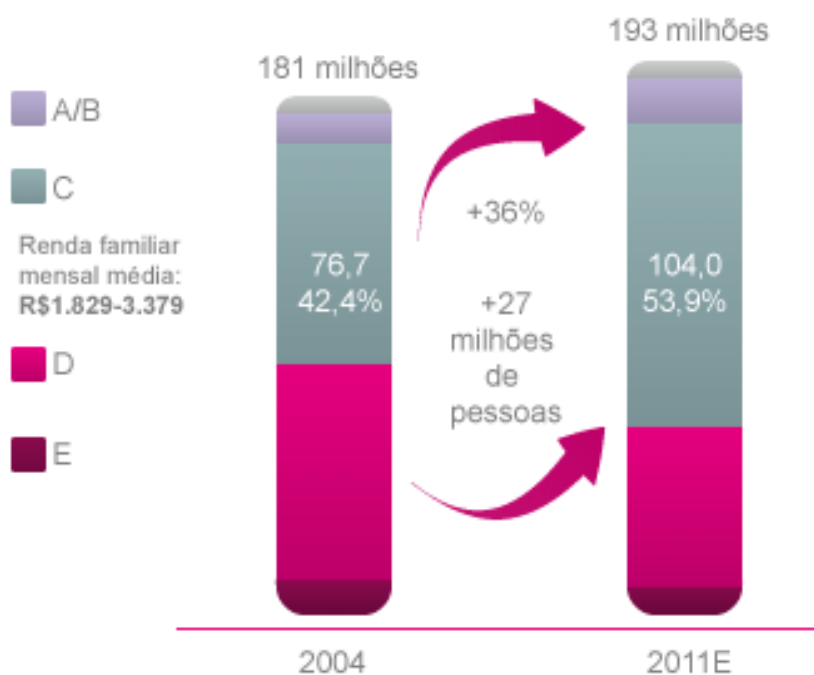
O Brasil é uma economia que gira cerca de US\$2,3 trilhões por ano e, segundo a SBVC (Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo), o setor de varejo e consumo representa um mercado de US\$ 600 bilhões, que corresponde a quase 20% do PIB do país. A contribuição exclusiva dos supermercados para o PIB, de acordo com números da Abrasce (Associação Brasileira de Shopping Centers), chegou perto de US\$ 70 bilhões (R\$ 258,7 bilhões) em 2014. Por seu peso econômico, o setor é extremamente relevante para o Brasil.

O segmento de varejo é também um dos maiores empregadores do país. Para fins de comparação, a indústria automotiva brasileira emprega cerca de 130 mil funcionários, ao passo que o GPA (antigo Pão de Açúcar, hoje parte do grupo francês Casino), a maior empresa de varejo do país, emprega sozinho cerca de 142 mil pessoas – o que torna o setor de varejo com grande relevância em um mercado no qual o desemprego tem aumentado.

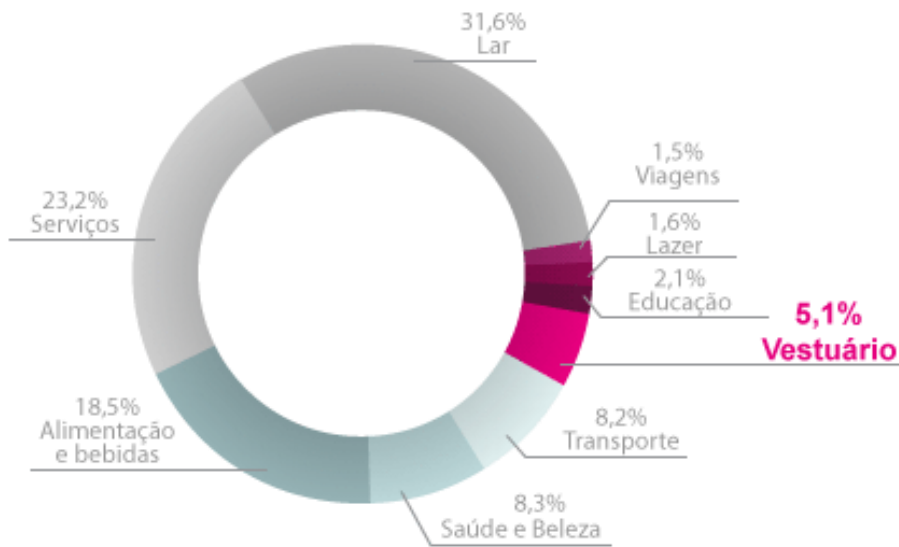
Na última década as famílias de Classe C e D aumentaram seu poder de compra devido a diversos fatores, entre eles uma menor taxa de inflação, redução da taxa de desemprego, o aumento do crédito pessoal e a uma política governamental de inserção social.

Conseqüentemente, o setor varejista tem focado cada vez mais em conquistar as famílias de menor renda.

População por Faixa de Renda



Classe C e o Consumo



Fonte: Data Popular

Os gráficos demonstram o aumento da população e aumento do poder aquisitivo das classes mais baixas que vêm acontecendo nos últimos anos.

As tendências demográficas oficiais do Brasil eram bastante favoráveis ao setor varejista em geral, especialmente o setor de lojas de departamentos. Segundo o IBGE, a população do País é predominantemente urbana, com cerca de 81,2% da população vivendo em domicílios situados em áreas urbanas onde estão localizadas a maioria das lojas de departamento. Outro fator favorável ao setor varejista é que aproximadamente 57,8% da população têm menos de 29 anos. Os jovens são geralmente mais preocupados com a moda e geralmente gastam uma percentagem significativa de sua renda em vestuário.

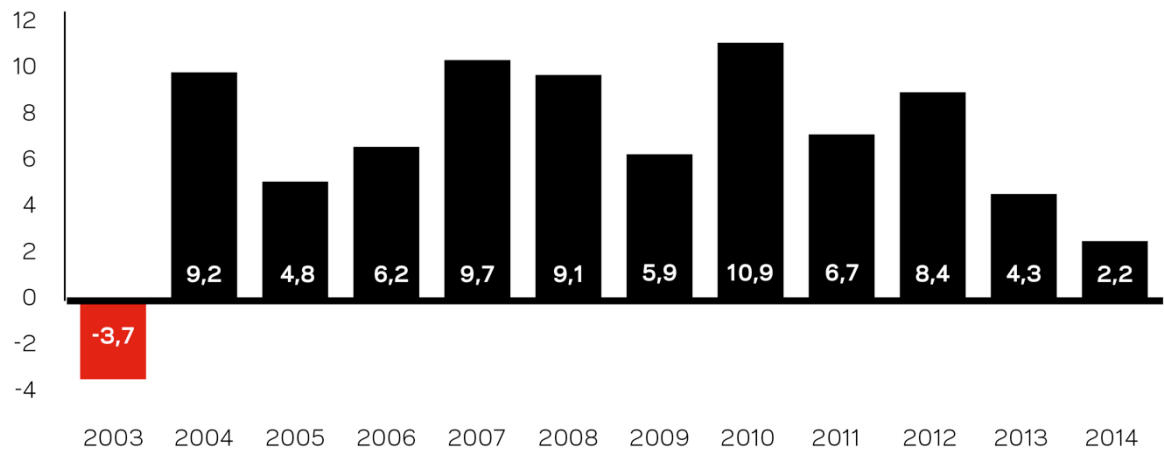
Entretanto, os números mostram outro cenário. O Brasil passa por um momento de forte retração econômica. O cenário adverso tem freado o ânimo dos consumidores e adiado os planos de investimentos das empresas, o que vem causando impacto em diversos setores da atividade, entre eles o de varejo e bens de consumo.

IBGE - VENDAS NO VAREJO (YoY)



FIM DE FESTA

Índice de volume de vendas no comércio varejista. Em %



Fonte: IBGE - Pesquisa mensal de comércio

Declínio do volume de vendas no varejo nos últimos anos

Para combater a queda das receitas e o crescimento da dívida, o governo tem aprovado leis que elevam a tributação sobre itens que vão do batom à gasolina. Com o aumento dos custos da eletricidade e da água, os brasileiros estão tendo de colocar mais a mão no bolso para pagar suas despesas básicas diárias, o que reduz a renda disponível para o consumo.

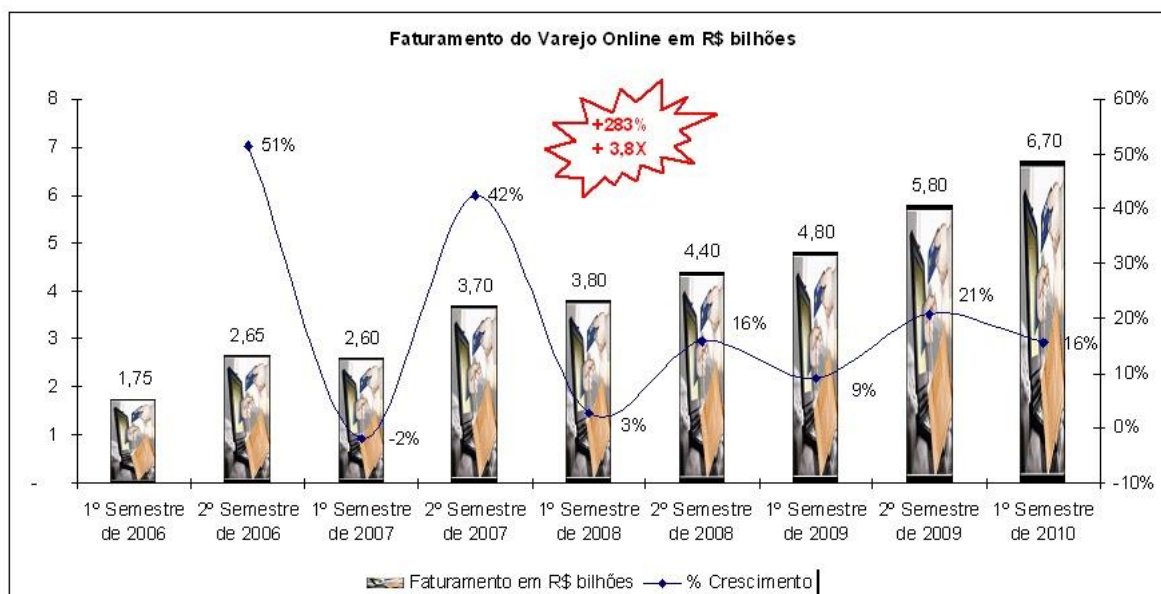
O recuo no crescimento dos salários, conjugado com a alta inflação, começou a corroer os rendimentos das famílias e seu poder de compra, forçando os consumidores brasileiros a manter um rígido controle sobre as finanças domésticas.

O desemprego é outro indicador socioeconômico negativo que preocupa. De acordo com o IBGE, o índice aumentou significativamente para quase 8% em agosto de 2015, em comparação com algo entre 4% e 5% durante 2014. Esse forte crescimento minou a confiança do consumidor.

Os principais shopping centers do país sofrem com a queda das taxas de ocupação nos últimos dois anos, por causa da redução das margens dos varejistas. A corrosão dos lucros do varejo é fruto da baixa demanda, de aluguéis elevados e dos custos astronômicos da eletricidade. Alguns centros comerciais tentam remar contra essa tendência, diminuindo drasticamente e, em alguns casos, abrindo mão do valor do depósito cobrado dos varejistas.

Um ambiente de negócios difícil e uma rápida deterioração do mercado de trabalho afetam o ânimo de consumidores e empresários, forçando as empresas a adiar seus planos de investimentos e os consumidores a reduzir gastos.

Por outro lado, o comércio eletrônico tem crescido a um ritmo acelerado no Brasil, mas continua relativamente pequeno quando comparado ao mercado global. De acordo com a eMarketer, as vendas do setor no país representaram 3,8% do total do varejo em 2014, em comparação com 13% no Reino Unido, 10% na China e 6,5% nos EUA. O sucesso do comércio eletrônico no Brasil exigirá que os varejistas on-line se concentrem em categorias específicas relevantes para o mercado, e resolvam alguns desafios operacionais existentes, como atrasos nas entregas, impostos, despacho aduaneiro, limitações dos métodos de pagamento e barreiras linguísticas.



Crescimento do faturamento do varejo online brasileiro até 2010

O país enfrenta uma estagnação em termos de produtividade. Ao contrário de outros mercados em crescimento, como a China e Índia, onde uma elevação moderada dos salários é acompanhada de uma alta da produtividade, o Brasil viveu um descompasso entre essas variáveis, com o aumento real de 76% do salário mínimo entre 2003 e 2014 e o crescimento de apenas 1% da produtividade durante o mesmo período.

Numa visão de longo prazo, porém, o país mantém os fundamentos promissores que constituem um grande potencial para investidores estrangeiros e nacionais: um amplo mercado interno, população predominantemente jovem e propensa ao consumo, além de uma rede varejista com vasta cobertura geográfica. Para prosperar nesse ambiente, porém, é preciso continuar a investir, mesmo que as condições não sejam ideais no curto prazo.

A inovação continua a ser uma alavanca fundamental para que as empresas alcancem seus objetivos estratégicos de longo prazo. No entanto, muitas empresas cometem o erro de reduzir os esforços de inovação em tempos difíceis, provavelmente quando as novas ideias são mais necessárias.

No setor de varejo e consumo brasileiro, há uma clara necessidade de avançar rumo a um novo e ágil modelo de negócios que não só seja sensível às mudanças do ambiente empresarial, mas também que fique próximo das principais necessidades e desejos dos consumidores. No entanto, as empresas muitas vezes consideram essa mudança difícil de realizar.

É importante que as empresas re-avaliem seus modelos de negócios e re-alinhem a estratégia operacional, entretanto elas não devem desconsiderar como abordar a questão da capacidade de pagamento. Durante a crise, quando os clientes definem prioridades rígidas e reduzem gastos, é preciso encontrar maneiras criativas de entender a evolução dos padrões de consumo, reformular o apelo dos produtos e ajustar as suas estratégias para recuperar a confiança dos consumidores.

A população brasileira, relativamente jovem e ambiciosa, com um apetite incrível para consumir, oferece uma grande oportunidade para as empresas de varejo e consumo nacionais e internacionais investirem e crescerem. Com a ajuda da tecnologia, as empresas de varejo e consumo podem gerenciar as informações sobre os consumidores para ganhar eficiência e oferecer serviços personalizados, além de proporcionar todo um novo conjunto de experiências para o usuário.

Para sobreviver, as empresas precisam alcançar o sucesso (durante e após a recessão) não só

reduzindo custos, mas também gerenciando prioridades conflitantes. Elas precisam adotar um modelo operacional e de negócios que ajude a manter o equilíbrio certo entre otimização de custos e inovação. Essas empresas terão de alinhar as suas competências essenciais para apoiar a estratégia e focar soluções que possam agregar valor aos clientes. Precisam aprimorar também seus produtos e serviços no sentido de diferenciá-los e, nesse processo, adicionar competências que sejam essenciais para conquistar mais espaço no mercado.

O Brasil, sem dúvida, tem potencial significativo para o setor de varejo e consumo. Saber superar a crise atual é um primeiro passo importante para as empresas vencerem neste mercado.

Referência: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/produtos-consumo-varejo/2016/pwc-o-setor-varejo-brasil-16.pdf>

ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Ambiente Político: nova legislação trabalhista

Oportunidades: com leis claras e existindo respeito ao pactuado, a oferta de emprego existirá. A jornada parcial tratada é adequada e pretendida por considerável parcela de empregados em busca de recolocação, e, ao mesmo tempo, para empresas que não podem (e até que não necessitam) contar com o empregado em jornada integral. Ex: segundas, terças e quartas, há equipes ociosas, e já nas sextas, sábados e domingos, o serviço fica deficiente

Ameaças: as forças sindicais permanecerão sem concorrência e com grande poder de negociação junto às empresas. O grande impacto é um acordo fechado entre as partes, sem a participação em votação dos sindicalizados, que pode prejudicar garantias constitucionais dos trabalhadores.

Referência: <https://exame.abril.com.br/carreira/os-5-melhores-e-piores-pontos-da-reforma-trabalhista-para-voce/>
<https://www.cartacapital.com.br/revista/904/temer-prepara-uma-reforma-trabalhista-para-agradar-aos-empresarios>

Ambiente Econômico: cenário de recessão econômica, com redução lenta da inflação e desemprego alto.

Oportunidades: a redução da inflação permitirá, à médio e longo prazos, a queda da taxa de juros, conseqüentemente a recomposição do poder de compra dos salários. Desta forma aumentando o número de pedidos, e o ticket médio de compra no varejo brasileiro.

Ameaças: a reação do mercado de trabalho é um entrave, além da falta de confiança do consumidor, que diante desse cenário está comprando o essencial para o seu dia-a-dia (como

por exemplo o nicho de alimentos). A lentidão da reação econômica e a falta de perspectiva de aceleração, tornam o cenário extremamente preocupante.

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QN2vRxZ6f48J:www.planejamento.gov.br/apresentacoes/apresentacoes-2015/ppa-2016_19-vfinal.pdf+&cd=4&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br

<http://www.infomoney.com.br/mercados/noticia/5894373/sem-saida-2017-triste-realidade-cenario-gustavo-loyola-para-brasil>

<https://exame.abril.com.br/negocios/o-que-esperar-do-varejo-brasileiro-em-2017/>

Ambiente Social: variação de canais de vendas (do ambiente físico ao ambiente digital)

Oportunidades: hoje, as empresas que conseguirem combinar da melhor maneira possível, os canais físicos e online, vão potencializar a satisfação do consumidor e melhorar o resultado das marcas e do varejo. Os pontos físicos de vendas proporcionam ao comprador tocar e experimentar os produtos, servindo como um ponto de apoio para alavancar as vendas via internet. Além da equiparação à grandes marcas, pois o ambiente digital é democrático. O meio online proporciona maior capilaridade, abrangendo a um número maior de consumidores.

Ameaças: uma das maiores dificuldades no momento da transição/variação de canais, é o fato de os executivos e decisores no setor de varejo, raramente virem da área de tecnologia da informação e não dar a devida atenção. O investimento inicial para a ampliação da plataforma de vendas é grande, e muitas vezes tem o valor diminuído para o favorecimento de outras áreas nas empresas de origem varejista (com lojas físicas).

Referência: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,varejistas-vao-do-online-para-loja-fisica,70001713440>
<https://dcomercio.com.br/categoria/negocios/empresas-nas-nuvens-descem-a-terra-para-crescer>

Ambiente Tecnológico: novas plataformas de vendas web x infraestrutura logística atual

Oportunidades: com a futura implementação do canal de venda pela internet, esperamos atingir uma maior capilaridade e consequentemente incremento das vendas. Além de maior divulgação e conhecimento da empresa, em âmbito nacional.

Ameaças: atrasos de entrega, produtos entregues com avarias, erros de cobrança e cancelamento de pedidos por falta de produtos.

Referência: <http://www.profissionaldeecommerce.com.br/7-competencias-para-te-destacar-no-mercado-de-e-commerce/>

ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Rivalidade entre os Concorrentes Atuais: Alta. Existem players com uma capilaridade maior

em todo o Brasil e que atuam com vendas online. Empresas que ainda não realizam vendas online atualmente, reduzem consideravelmente seu market share. Além disso, por terem menor porte se comparado às concorrentes, o processo de aquisição dos produtos e o preço pelo qual os mesmos são vendidos, pode afetar diretamente a margem de lucro. Isso só tende a piorar caso não haja planejamento que vise a economia de escala.

Ameaça de Novos Entrantes: Alta. Devido a grande diversidade de produtos comercializados, uma empresa de pequeno porte que abra em um bairro populoso comercializando algo próximo de 25% dos produtos do portfólio de um grande varejista, já será um concorrente. O comércio online regional também está se desenvolvendo de forma expressiva o que aumenta o impacto de novos entrantes.

Ameaça de Produtos Substitutos: Alta. A indústria brasileira está em recessão e com menor produtividade, diante disso a tendência é a substituição por produtos importados. O próprio modelo de negócio focado em ambientes físicos também está ameaçado com o crescimento do comércio eletrônico. Exemplo disso é a Polishop que veio de um modelo de vendas no varejo em televisão e catálogos, evoluiu para lojas próprias e agora apresenta também um canal multi-rede para vendas diretas ao consumidor. Ademais devemos considerar o incremento de pequenos negócios nos bairros de menor renda, de pessoas desempregadas, que estão abrindo seu negócio, mas que pode fazer com que o cliente realize suas compras no bairro e não se direcione até a loja por comodidade.

Poder de Barganha dos Fornecedores: Baixo. Os valores envolvidos no varejo são muito altos. O varejo é um mercado de escala com a presença de muitos fornecedores. Com a entrada de concorrentes asiáticos, ficou ainda mais difícil para os fornecedores negociarem seus produtos. Quanto maior a escala de compra do varejista, menor o poder de barganha dos fornecedores, visto que há uma grande concorrência entre eles.

Concorrentes menores e com menos lojas físicas, possuem números mais baixos de compras, conseqüentemente o poder de barganha dos fornecedores nesse caso é maior. Esse cenário melhora um pouco quando se considera empresas vindas de um grupo global, mas ainda assim a maioria dos grandes fornecedores possuem sua estrutura independente em cada país e demandam uma grande representatividade local para uma negociação mais vantajosa.

Poder de Barganha dos Compradores: Médio, mas aumentando. Cada vez mais exigente e

demandando personalização e um mercado digital, é muito fácil para o consumidor comparar preços e buscar melhores ofertas e produtos. Importante destacar que os consumidores da classe C e D compram o valor da parcela mensal, por não terem uma cultura financeira, aceitam pagar juros para adquirir os bens que desejam.

CONCORRENTES

Casas Bahia: grande player nacional com uma capilaridade em todo o Brasil, grande poder de barganha com os fornecedores e com uma grande linha de crédito para oferecer a seus clientes Casas Bahia é uma popular rede de varejo de móveis e eletrodomésticos do Brasil. Foi fundada em 1952, em São Caetano do Sul, São Paulo, onde se localiza a matriz. A rede é a maior varejista de eletrodomésticos e móveis do país.

Com mais de 60 anos de atuação no mercado nacional, 57.500 funcionários, a Casas Bahia é uma rede de lojas voltada para a venda de móveis e eletrodomésticos no varejo com foco nas classes C, D e E sendo 26,3 milhões de clientes cadastrados.

A marca Casas Bahia, constantemente citada em pesquisas de lembrança de marca como a mais presente na mente dos brasileiros, abrange por dia cerca de 54.1 milhões de domicílios com TV, anunciando em sete emissoras de TV aberta e em 11 canais por assinatura. As Casas Bahia conseguem seu lucro através da maior quantidade de parcelas, com objetivo de deixar o cliente com mais formas e facilidades para pagar, fato que ajuda bastante consumidores de menores classes sociais.

Em 2004 firmou parceria com o banco Bradesco. Até então, as Casas Bahia financiaram cerca de 80% de suas vendas, o que significava na época uma carteira de crédito de R\$ 4,5 bilhões, considerando as vendas de R\$ 6 bilhões de 2003 (em 2006 já eram mais de R\$ 11 bilhões). A maior parte da carteira era financiada com recursos próprios e apenas R\$ 1 bilhão eram captados no mercado financeiro. O funding passou então a receber o reforço do Bradesco: pelo acordo, o banco passou a assumir o financiamento de pelo menos R\$ 100 milhões em vendas por mês. Isso significou na época um aumento quase imediato de 20% nas operações de financiamento ao consumo do próprio banco, que já haviam saltado 38% entre setembro de 2003 e setembro de 2004, atingindo R\$ 15,1 bilhões.

Em 2010 foi fechado um acordo de fusão entre os grupos Pão de Açúcar e Casas Bahia, sendo assim, com o novo acordo, o novo grupo formado passa a se chamar de Via Varejo, onde a captação de recursos ficará por parte da Globex, controladora da rede Ponto Frio.

Nos últimos anos a Casas Bahia tem sofrido com a concorrência das vendas online e com a

mudança de comportamento dos consumidores locais que se tornaram mais bairristas buscando marcas locais. No Rio Grande Sul, por exemplo, as 28 lojas do grupo foram fechando gradativamente e em 2009 já não atuava mais no estado.

Havan: empresa em franco crescimento abrindo lojas por todo o Brasil, com um foco muito grande na linha de “cameba” (cama, mesa e banho), apresenta um organograma bem reduzido de cargos gerenciais e de diretores o que torna mais rápida a tomada de decisões e os custos fixos da empresa.

A Havan Lojas de Departamentos, ou simplesmente Havan, é uma empresa brasileira do setor varejista cuja matriz está instalada em Brusque, no estado de Santa Catarina. A empresa é conhecida pelas suas imponentes lojas com fachadas similares à da Casa Branca e pelas réplicas da Estátua da Liberdade instaladas na frente da maioria das suas filiais.

No início dos anos 1990, a Havan passou a importar tecidos e artigos de baixo valor agregado, para atender ao varejo em todo o Brasil. Em 1999 com a desvalorização cambial fez a Havan definir um novo rumo, passando a atuar no segmento de lojas de departamentos com foco em artigos para o lar, eletrodomésticos e vestuário.

Atualmente a Havan comercializa artigos nacionais e importados no atacado e no varejo. Possui mais de 100 mil produtos (nacionais e importados) à disposição dos clientes, 100 lojas nos estados de Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Rondônia, Tocantins, Bahia e Pernambuco.

Riachuelo: foco no varejo de moda com uma grande variedade de roupas, sempre estão na vanguarda da moda com as últimas tendências

Riachuelo (também estilizado como RCHLO) é uma rede de lojas de departamento brasileira pertencente ao Grupo Guararapes Confecções. A história da Guararapes teve início em 1947, quando os irmãos Nevaldo e Newton Rocha abriram sua primeira loja de roupas chamada "A Capital", em Natal (RN). Quatro anos depois, a empresa implantou uma pequena confecção em Recife (PE) e adquiriu vários pontos de venda, em um momento em que o mercado de roupas no Nordeste começava a se desenvolver.

Foi classificada como a vigésima maior empresa varejista do país em 2012, pelo ranking do Ibevar, sendo que é a terceira maior rede de lojas de departamento do Brasil, atrás somente da holandesa C&A, e da rede gaúcha, Lojas Renner. Em 2013, a empresa empregou cerca de

22.000 empregados e foi eleita a marca de moda mais valiosa do Brasil, avaliada em US\$ 690 milhões, ocupando o 33º lugar da lista das 100 marcas mais valiosas do país, segundo a Brand Finance.

Em 2008, foi feita uma modificação no logotipo com letras em maiúsculas, com cores limpas e com um R estilizado. Em dezembro de 2013, foi anunciado uma nova identidade para a marca e abreviação RCHLO da empresa. O responsável pela mudança comentou sobre a forte influência nas redes sociais na nova marca e acrescentou dizendo: "A abreviação de palavras é muito utilizada".

Desde os anos 80 a empresa busca parcerias com grandes nomes da moda: com Ney Galvão no início dos anos 80, Daslu em 2013, Versace em 2014 e Karl Lagerfeld em 2016.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

FATORES ESTRATÉGICOS	PESO (%)	LC	Casas Bahia	Havan	Riachuelo
Disponibilidade de Capital	17	2	4	2	3
Market Share	14	0	4	2	3
Vendas	13	1	5	2	3
Economia de Escala	12	3	4	4	3
Grau Tecnológico	10	2	5	3	5
Inovação	9	0	3	2	4
Qualidade de RH	8	1	3	2	3
Parcerias Estratégicas	8	2	4	3	4
Capacidade de Retaliação	6	1	5	3	4
Restrições Governamentais	3	1	4	2	4
Patentes	0	0	0	0	0
Outros:	0	0	0	0	0
Nota	5	1,36	4,12	2,48	3,46
TOTAL	100%	27,2%	82,4%	49,6%	69,2%

O aporte de capital estrangeiro considerando que o câmbio do dólar esteve favorável nos últimos anos, ajudou a integralizar a disponibilidade de recursos no Brasil. Mesmo não tendo recuperado o ponto de equilíbrio a LC segue normalmente suas operações. De qualquer forma

não a ponto de se tornar uma vantagem competitiva.

A empresa ainda não tem uma venda expressiva, se comparada com as concorrentes diretamente, mas, proporcionalmente o volume de vendas é interessante considerando a quantidade de clientes ativos (com compra) e o valor do ticket-médio atual em torno de R\$ 250,00.

Com relação a tecnologia a LC está no mesmo nível técnico das concorrentes devido a um alto investimento para garantir a continuidade da operação e manutenção dos dados salvos. Falta, porém, investimentos em inovação e tecnologia para melhor atuação no mercado digital.

A empresa precisa ainda investir em capital humano melhorando sua contratação e capacitação, buscar parceiros financeiros para dividir o ônus de capital de giro, e junto com demais investimentos melhorar suas vendas e Market share.

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS

A LC atua em 3 segmentos de mercado: eletrodomésticos, móveis e vestuário.

No segmento de eletrodomésticos, o líder atual de vendas é a Casas Bahia com 22,8% do mercado, quase o dobro de mercado do segundo colocado Magazine Luíza com 11,3%.

Ponto Frio, Fast Shop e Lojas Cem possuem aproximadamente 4% de market share cada uma.

No segmento de móveis, em 1º lugar, fazendo frente às grandes redes mundiais, está a Via Varejo. Fundada em 2010, após a fusão da Casas Bahia, da família Klein, e do Pontofrio, pertencente ao Grupo Pão de Açúcar, a companhia conta com 966 lojas (fechou 9 pontos desde março), e teve queda de 2% nas vendas em 2016. Em contrapartida, a rentabilidade do grupo cresceu 16,6% no ano passado, na comparação com o ano anterior. Isso mostra que os ajustes e reestruturações feitas pela companhia nos últimos anos têm trazido um efeito positivo em seus resultados.

No segundo lugar do ranking, está o Magazine Luiza que, ao contrário da Via Varejo, registrou crescimento de 13,5% no ano passado. No dia 31 de julho, a companhia reportou os resultados relativos ao segundo trimestre e surpreendeu o mercado com o maior lucro líquido para o período em seus 60 anos de história: R\$ 72 milhões, um crescimento de quase 600% em relação ao segundo trimestre de 2016. O Ebtida aumentou 44%, atingindo R\$236 milhões. No consolidado do primeiro semestre de 2017, o lucro do Magazine Luiza foi de R\$131

milhões, crescimento de 736% em relação ao mesmo período do ano passado.

No segmento de moda e vestuário as Lojas Renner e a C&A se enfrentam mais diretamente com um pouco mais de 5% de fatia de mercado cada uma. A Riachuelo (RCHLO) possui 4,4% do mercado, enquanto as lojas Marisa e Zara possuem 2,4% e 1,1% respectivamente.

A participação da LC em qualquer um desses segmentos de mercado ainda é inexpressiva. A expectativa de faturamento para 2017 é de 200 milhões de reais, mas isso não coloca em destaque as LC no cenário do varejo nacional. No mercado global a LC é uma das 10 maiores varejistas, mas segundo o ranking da SBVC (Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo) a empresa ainda não figura entre as 300 maiores varejistas do Brasil.

De 2010 para o ano de 2015 a empresa cresceu cerca de 200% a sua carteira de clientes ativos graças a expansão de lojas.

O foco atual da empresa é cortar custos e melhorar a eficiências das lojas atuais, aumentar vendas e melhorar a percepção de marca e conquistar um market share maior nos segmentos em que atua.

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

No Brasil, os institutos de pesquisa utilizam a segmentação proposta pelo IBGE para sua pesquisa mensal e anual do comércio. O órgão divide o varejo nacional em varejo restrito e varejo ampliado.

O varejo restrito engloba os segmentos de Combustíveis e lubrificantes; Supermercados, hipermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo; Vestuário, calçados e tecidos; Móveis e eletrodomésticos; Artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos e de perfumaria e cosméticos; Equipamentos e material para escritório, informática e comunicação; Livros, jornais, revistas e papelaria; e outros artigos de uso pessoal e doméstico.

O varejo ampliado inclui todos os grupos de atividades que compõem o varejo restrito e mais os segmentos de “Veículos e motocicletas, partes e peças” e de “Material de construção”.

Juntos os setores movimentam em torno de 2 trilhões de reais por ano.

As LC atuam em dois segmentos do varejo restrito:

- Vestuário, calçados e tecidos:

Em termos gerais, o complexo econômico da moda está inserido nas indústrias têxtil, vestuário, nas indústrias que produzem bens associados, tais como acessórios, perfumes e cosméticos e pode ainda integrar artigos diferenciados, associados a um "estilo" identificável através de uma marca, que são baseados em diferentes tecnologias e processos de produto,

como eletrodomésticos, artigos esportivos, etc. As decisões sobre quais os produtos integram esse universo são determinadas pelas preferências dos consumidores e pela extensão das vendas no mercado.

O mercado da moda pode ser dividido em quatro nichos de características e públicos-alvo prioritários diferentes:

- Alta costura: produtos que possuem alta qualidade de materiais, desenhos e tendências, restritos a diversas condições de venda e, por isso, atendem a um público bastante selecionado.
- Moda luxo: trata-se da moda criada por grandes estilistas e designers, aqueles que ditam as tendências e introduzem inovações, porém é menos exclusiva que a alta costura. Os produtos deste segmento são mais acessíveis, no entanto continuam atendendo a consumidores de alto poder econômico.
- Prêt-à-porter: é a divisão do mercado que representa a popularização da moda. É caracterizada pela produção em massa de roupas bastante padronizadas, mas que ainda guardam certa originalidade, pois as coleções são produzidas por estilistas que tem mais contato com o público e conseguem atender mais rapidamente suas necessidades. Geralmente as marcas elaboram quatro coleções anuais inspiradas pelas tendências introduzidas pelos outros níveis mais altos de moda.
- Moda popular: setor com produtos de menor valor agregado que são elaborados a partir dos modelos de coleções introduzidas anteriormente pelos demais nichos produzidos com matérias-primas de qualidade inferior. Além disso, o ciclo do produto é mais acelerado, sendo apresentadas seis coleções anuais, a fim de manter as receitas de vendas da empresa.

Existem diversos tipos de estabelecimentos de varejo, diferenciados em sete categorias principais: lojas de especialidades, lojas de departamento, supermercados, lojas de conveniência, lojas de descontos, lojas de liquidação e showroom de vendas por catálogo.

O varejo moda no Brasil trabalha principalmente em lojas de especialidades, de departamento e de liquidação. Apesar disso, os hipermercados também se encontram no comércio, embora oferecendo itens mais populares. As empresas mais frequentes no segmento moda brasileiro são as lojas de especialidades, que comercializam linhas restritas de produtos semelhantes.

As lojas de departamento dispõem de produtos mais diversificados, não se limitando apenas à venda de produtos do mesmo segmento de varejo. Muitas negociam roupas, sapatos e itens para casa num mesmo ambiente, classificado em departamentos. Por isso, a tendência é de

atuarem em diversos nichos ao mesmo tempo.

O setor é responsável por 10,3% do faturamento do varejo no Brasil.

- Móveis e eletrodomésticos:

O segmento de M&E no Brasil se caracteriza por ofertar os produtos da linha branca (geladeiras, refrigeradores, fogões, lavadoras), portáteis e eletrônicos (mp3, rádios, televisores), móveis (camas, estantes, armários, cozinhas embutidas), produtos de informática, cutelaria e artigos para o lar. Nota-se, portanto, que a maioria das empresas que atuam neste segmento oferta bens complementares aos móveis e eletrodomésticos.

O segmento possui, basicamente, dois canais de distribuição: lojas físicas; e virtuais.

O primeiro é mais tradicional e predominante e contempla a participação de grandes empresas nacionais e regionais, que são de porte pequeno e médio. Em boa medida, a sobrevivência das pequenas e médias regionais está associada à forte ligação com os fatores culturais do consumidor local.

No canal físico de distribuição, os mercados relevantes de atuação podem ser segmentados por municípios, devido a maioria dos consumidores efetuar suas compras no seu município de residência, ainda que possam percorrer alguns quilômetros fazendo pesquisa ou até mesmo recorram aos sítios de pesquisa para formar um padrão de referência sobre os preços. Diferentemente do varejo de bens não duráveis, a exemplo dos alimentos, no qual os consumidores não percorrem grandes distâncias para efetuar suas compras, uma vez que o custo de oportunidade de deslocamento e de frete tornam não compensatório tal deslocamento. No varejo de bens duráveis, dado o maior valor das compras, o consumidor costuma se deslocar para outros bairros dentro do mesmo município para fazer pesquisa de preços e avaliar condições de pagamento.

O segundo tipo de canal de distribuição é uma alternativa de comercialização usada predominantemente pelas grandes varejistas nacionais ou médias varejistas regionais. Essa modalidade se caracteriza por oferecer preços menores, para compensar os custos de entrega na residência, por pagar menor carga tributária, e por possuir menores custos operacionais. Além disso, o varejo virtual oferece comodidade ao consumidor e a possibilidade de comparar preços e atributos do produto de forma instantânea, o que impõe novas pressões sob as decisões estratégicas dos varejistas.

Quanto a amplitude, nota-se que as varejistas que atuam no comércio virtual dispõem de uma abrangência nacional e no que tange ao perfil do cliente, ele é tradicionalmente diferenciado, uma vez que dispõe de acesso à internet e computadores. No entanto, nos últimos anos, nota-

se que a confluência entre o barateamento dos artigos de informática e os programas de governo para inserção digital têm favorecido o acesso ao mundo digital pelas classes menos favorecidas. Se, por um lado, a possibilidade de compras virtuais, o e-commerce, possibilita um giro mais veloz dos estoques e pode tornar mais rentável a atividade dos varejistas, por outro ela abriu um leque maior de substituições entre os produtos e a escolha de qual empresa o consumidor comprará o produto. Por conta disso, grandes varejistas têm incrementado suas plataformas virtuais para competirem com lojas que atuam apenas nesta categoria, a exemplo da Submarino.com

Além destas lojas, as varejistas de M&E possuem como concorrentes “indiretas” os hipermercados e lojas de departamentos, que possuem seções dedicadas à venda da mesma categoria de produtos. Destacam-se também como concorrentes, as lojas especializadas em produtos eletrônicos e de informática. Pode-se destacar que o grau de substitutibilidade, considerando as possibilidades de escolha entre os diferentes vendedores dos mesmos produtos comprados, muitas vezes, dos mesmos fabricantes, é alta.

Os fabricantes de eletrodomésticos, segmento correlato ao varejo, são grandes empresas multinacionais. Dentre os maiores, com base nos dados de faturamento referentes a 2010 no Brasil, destacam-se a Samsung, Whirlpool, Eletrolux, LG, SIEMENS e Nokia. (Melhores & Maiores, 2011). As seis primeiras empresas detiveram, aproximadamente, 57,6% das vendas totais da amostra considerada, enquanto que 42,4% foram detidas pelas outras empresas. A forma de relacionamento dos varejistas com os produtores de eletrodomésticos impõe que os primeiros busquem cada vez maior porte e atividades correlatas, a exemplo de móveis, para reduzir os custos unitários, uma vez que os fabricantes possuem critérios de negociação quanto a preços, formas de pagamento, e condições de entrega mais favoráveis para aqueles com maiores volumes de compras e capilaridade de lojas, imposição esta que impacta negativamente as pequenas varejistas regionais, que em alguns casos só têm condições de ofertarem móveis.

Segmentos selecionados do comércio varejista especializado	RT (R\$)	%
Eletrodomésticos, equipamentos de áudio e vídeo, instrumentos musicais e acessórios	32.520.146	45,4%
Móveis, artigos de iluminação, peças e	24.922.796	34,8%

acessórios e outros artigos de uso doméstico		
Equipamentos de informática e comunicação	14.240.512	19,9%
Total	71.683.454	100,0%

Faturamento das empresas do comércio varejista por segmento de atividade – 2009

Fonte: PAC (IBGE)

Os players envolvidos com o segmento de móveis e eletrodomésticos (M&E) estimam suas parcelas de mercado com base nos dados de receita total divulgados pelo IBGE (Tabela 2) e os comparam com o faturamento anual de cada empresa. Considerando a receita total anual (2009) do varejo de móveis e eletrodomésticos de R\$ 71.683.454,00.

Varejista	Faturamento anual (em Milhões - R\$)	Parcela de Mercado
Casas Bahia	15.498.770,00	21,6%
Ponto Frio	4.686.266,00	6,5%
Pão de Açúcar	2.313.734,00	3,2%
Insinuante	2.108.245,00	2,9%
Ricardo Eletro	2.000.000,00	2,8%
Magazine Luiza	4.320.091,00	6,0%
Lojas Cem	1.801.097,00	2,5%
Lojas Colombo	1.378.682,00	1,9%
Outras Empresas	Outras empresas	52,4%
TOTAL	71.683.454,00	100,0%

Fontes: Exame Melhores & Maiores, 2009 / PAC (IBGE), 2009

Segundo estudo feito pela Gouveia de Souza, consultoria especializada em varejo, o número aproximado de lojas do segmento de M&E era 23.598 em 2009, e o número de lojas das maiores varejistas do segmento era de aproximadamente 5.600.

Em decorrência, pode-se concluir que o varejo de M&E no Brasil é extremamente pulverizado, uma vez que um grande número de empresas é responsável pelo faturamento de aproximadamente 52,4% do segmento. Em outras palavras, constata-se a convivência de lojas de grandes redes nacionais com empresas que atuam apenas no âmbito de um estado ou apenas com lojas em um ou mais municípios. A sobrevivência das pequenas empresas

regionais se apoia no fator cultural e no conhecimento dos anseios do consumidor local.

ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)

MARKETING-MIX	LC	Casas Bahia	Havan	Riachuelo
Produto	<ul style="list-style-type: none"> - Portfólio amplo; - Foco: móveis, vestuário e eletrodomésticos; - Estratégia: venda casada; - Marcas terceiras; - Embalagens simples 	<ul style="list-style-type: none"> - Portfólio amplo; - Foco: móveis e eletrodomésticos; - Estratégia: oferta de crédito para a compra; - Marcas terceiras; - Embalagens simples 	<ul style="list-style-type: none"> - Portfólio amplo; - Foco: cama, mesa e banho; e eletrodomésticos; - Estratégia: oferta de crédito para a compra; - Marcas terceiras e próprias; - Embalagens simples 	<ul style="list-style-type: none"> - Portfólio amplo; - Foco: cama, mesa e banho; e vestuário; - Fast fashion; - Marcas terceiras e próprias. - Troca semanal de coleção; - Embalagens simples;
Preço	<ul style="list-style-type: none"> - Preço baixo; - Pagamento através de carnê; - Parcelamento de longo prazo, com incidência de juros altos 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço baixo; - Margem menor de lucro x ganho em escala; - Parcelamento com incidência de juros baixos 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço baixo; - Sonegação de Imposto; - Cartão de crédito Havan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço mediano x qualidade superior; - Margem menor de lucro x ganho em escala; - Definido por demanda
Praça	<ul style="list-style-type: none"> - Lojas físicas e próprias; - Classes C e D; - SC e PR; - Não há venda pela internet; - Concentração 	<ul style="list-style-type: none"> - Lojas físicas e próprias; - Classes C, D e E; - Território Nacional - Internet; - Concentração em 	<ul style="list-style-type: none"> - Lojas físicas; - Classes A à E; - Regiões Sul, Sudeste e Centro Oeste; - Internet; - Concentração 	<ul style="list-style-type: none"> - Lojas físicas e próprias; - Classes B e C - Território Nacional - Internet - Concentração em

	em bairros residenciais; - Operador logístico próprio;	bairros centrais; - Operador logístico terceirizado;	em estradas; - Operador logístico terceirizado	bairros e shoppings - Operador Logístico terceirizado
Promoção	- Mídia televisiva; - Redes sociais; - Área de cobrança x venda de novo crédito e encartes - Layout: simples e organizado	- Mídia televisiva; - Redes sociais; - Área de cobrança x venda de novo crédito e novos produtos - Layout: simples e departamentalizado	- Mídia televisiva; - Redes sociais; - Área de cobrança, oferta de descontos em novos produtos via e-mail; - Layout: simples e sem departamento	- Mídia televisiva massiva; - Redes sociais; - Remarketing via app - Layout: simples e departamentalizado

PROJEÇÕES DE MERCADO

As previsões para 2017 foram otimistas, ao contrário do ano de 2016. Pelo menos, foram as expectativas dos especialistas da Federação de Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP). Em novembro de 2017 em uma nova rodada de consultas do Banco Central a economistas de mercado sobre as expectativas de desempenho dos principais indicadores econômicos em 2017 e 2018, o mesmo otimismo permaneceu.

Um bom indicativo desse cenário positivo foi o aumento de vendas no comércio brasileiro no fim de 2017. Depois de três anos de queda, pôde-se comemorar um Natal de alta nas vendas. Segundo indicador de atividade do varejo brasileiro medido pela Serasa Experian, de 18 a 24 de dezembro, as vendas nominais (sem levar em conta a inflação) subiram 5,6% em relação ao mesmo período do ano anterior. A entidade diz que o desempenho é o melhor desde 2011.

Segundo a FecomercioSP suas análises indicavam que o cenário econômico negativo de 2016 – com queda de 3,2% no Produto Interno Bruto (PIB), inflação de 6,8%, retração de 6,0% nas vendas do varejo, perda de 3% do PIB Industrial e mais de 12 milhões de desempregados – ficaria para trás.

As projeções para 2017 foram positivas e inspiraram confiança – a Fecomércio-SP previu crescimento de 1,0% do PIB e inflação abaixo dos resultados anuais verificados nos últimos anos. Essas mudanças positivas, já estavam presentes ainda em 2016, como por exemplo com a redução da pressão inflacionária com a redução da desconfiança, por causa da mudança de governo. Com empresários e consumidores mais confiantes, o ambiente político mais consistente, as medidas necessárias para o crescimento puderam ser tomadas mais facilmente, alega a entidade.

Para a Fecomércio SP, isso já foi visto na tramitação da primeira e principal reforma: a PEC 241, sobre o teto de gastos do Governo. Com a mudança de cenário, o Banco Central viu espaço para iniciar processo de redução de juros que não ocorria há quatro anos e a Taxa Selic que estava em 14,25% entre janeiro e outubro encerrará o ano em 13,75%.

Confira na tabela abaixo as projeções para 2017:

Projeções FecomercioSP		
Variável	2016	2017
IPCA	6,8%	5,5%
Selic - Final de Período	13,75%	12,00%
Taxa de Câmbio - Final de Período	R\$ 3,40	R\$ 3,50
Balança Comercial	US\$ 45 bi	US\$ 20 bi
Conta Corrente	- US\$ 20 bi	- US\$ 30 bi
PIB Industrial (% crescimento)	-3,0%	0,0%
Varejo Brasil* (% crescimento)	-6,0%	2,0%
Varejo São Paulo** (% crescimento)	0,0%	1,0%
Massa de Rendimentos SP	-3,5%	3,0%
Massa de Rendimentos BR	-3,5%	2,0%
Volume de Crédito PF	-10,0%	5,0%
Déficit Fiscal Primário (% do PIB)	2,2%	1,4%
Dívida Pública Federal Bruta (% do PIB)	73,0%	75,0%
PIB (% crescimento)	-3,2%	1,0%

Fonte: IBGE, Tesouro Nacional, BCB, FecomercioSP.

*Volume de Vendas (IBGE)

**PCCV (FecomercioSP)

Para 2018 em diante as expectativas são ainda mais otimistas. O Instituto Nilsen espera uma retomada do crescimento da economia brasileira e do consumo de bens e serviços a partir de 2018. Para 2016, a projeção média para o Produto Interno Bruto foi de queda de 3,3%. Os analistas do mercado financeiro seguem melhorando suas percepções para o desempenho da economia e elevaram a projeção para o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) para 2017 de 0,50% para 0,73%. Para 2018, a previsão anterior de crescimento do PIB de 2,0% é que agora o PIB cresça 2,5%. "A expectativa é que em 2018 a economia volte a crescer, assim como o consumo. E o varejo precisa estar atento para as mudanças que vêm ocorrendo, para estar preparado no momento da retomada", afirmou Tatiene Vale, analista de mercado da Nilsen.

As quedas da inflação e da taxa de juros, podem ser consideradas os mais importantes indicadores imediatos da recuperação da economia em 2017 continuidade em 2018. A interação de ambos possibilita efeitos multiplicadores positivos sobre outros segmentos como: empregos, massa de salários, poder de compra e consumo agregado, impactando o varejo.

Aos fatores já mencionados, acrescente-se melhorias significativas associadas a variáveis específicas em condições de impactarem a economia brasileira, como:

- a) superávit da balança comercial e crescimento da corrente de comércio;
- b) elevação das Reservas Cambiais/estoque de divisas no Banco Central;
- c) entrada crescente de Investimento Estrangeiro Direto-IED, elevando oferta interna de dólares, ou via privatizações, ou ampliação da participação do capital externo em empresas nacionais, ou pelas vantagens comparativas (até mesmo cambiais) que beneficiam investidores do exterior;
- d) controle da Dívida Externa, que permite efeitos multiplicadores sobre o varejo;
- e) maior oferta de dólares no mercado mundial, importante para estabilidade cambial;
- f) crescimento médio mensal do índice BOVESPA no mercado de ações;
- g) redução do Risco-país abaixo de 300 pontos, indicando redução da média anual para o equivalente ao período 2010-2014. Se menor o risco-país, maior a confiança dos investidores, quanto a capacidade de pagamento das dívidas pelo país devedor;
- h) manutenção da taxa de juros pelo Federal Reserve Bank (Banco Central) dos EUA.

Dificuldades recentes nas contas do setor público, em 2017, nos três níveis de governo (federal, estaduais e municipais), em especial no 1.º semestre, atuaram como fatores restritivos ao Consumo do Governo e Formação de Capital Fixo, afetando o Consumo de Famílias em regiões com atrasos nos pagamentos. Alternativa em relação ao capital fixo é a

implementação de “parcerias público-privadas-PPP”, pelas quais parcela dos gastos em investimentos são assumidas pelo setor privado, permitindo melhorar infraestrutura. Ao governo caberia estabelecer contratos que expressassem, sob regulamentação, as obrigações e compromissos dos contratantes, a serem acompanhados por agências reguladoras. Ainda, os contratos com grupos econômicos e investidores do exterior podem se revelar adequados para suportarem parte das despesas de investimento interno, voltados ao custeio de programas de inovações e modernização tecnológica. Sendo mantida a elevação do Consumo das Famílias e do Investimento Interno, haverá repercussões no varejo e aquecimento multiplicador na demanda agregada, gerando condições para consolidação de mudanças. Ter-se-á então espaço para guinada da fase recessiva anterior para início da estabilização necessária à superação das contenções econômicas do país.

CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES

PERFIL DO CONSUMIDOR

As Empresa LC mantém foco em atendimento Pessoa Física;

Seus clientes foco são os pertencentes às classes C e D;

Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) as classes sociais no Brasil estão divididas na seguinte maneira:

- Classe A = Renda mensal de 20 salários mínimos ou mais;
- Classe B = Renda mensal de 10 a 20 salários mínimos;
- Classe C = Renda mensal de 04 a 10 salários mínimos;
- Classe D = Renda mensal de 02 a 04 salários mínimos;
- Classe E = Renda mensal de até 02 salários mínimos.

As classes C e D estão em sua maioria constituídas por pessoas com um nível baixo e médio de educação, porém com acesso intenso a informação, principalmente pelos meios de comunicação e a internet.

O mercado de baixa renda no Brasil já demanda bastante atenção das empresas, mais ainda após planos e incentivos do governo que fizeram com que estas classes tivessem maior poder de compra ao longo dos anos. Atualmente, esta parcela da população é quem possui em números totais mais contas em bancos e cartões de crédito e possui um potencial de consumo de R\$ 1,35 trilhões.

Segundo o IBGE clientes da classe C e D hoje correspondem a mais da metade da população brasileira e estão cada mais vez mais presentes no mercado consumidor, este se deve principalmente às facilidades nas formas de pagamento encontradas, tais como financiamentos, linhas de créditos, cartões de crédito, planos de fidelidade, boletos bancários que permitem o parcelamento de compras em pequenos valores, entre outros.

São clientes que estão procurando condições de vida mais favoráveis, com consumo de bens duráveis, produtos de melhor qualidade e investimentos em educação.

Fatores importantes nestas classes é que os consumidores que a ela pertencem primeiro atendem às suas necessidades mais importantes (ex: alimentação, moradia), são também consumidores que realizam pesquisas de preços para adquirir novos produtos.

NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR

As classes C e D planejam compras para suprir necessidades, realizações e desejos pessoais, porém levam em consideração apenas a autorrealização sem planejamento financeiro.

Em uma pesquisa realizada pelo Boa Vista SCPC em parceria com o programa Finanças Práticas mostra que 85% dos consumidores da classe C entrevistados têm o costume de controlar o quanto ganham e gastam no mês. Dos consumidores que costumam controlar o orçamento, 79% avaliam o quanto do orçamento já está comprometido até o pagamento da última parcela antes de efetuarem uma nova dívida. 94% realizam pesquisa de preço antes de uma compra, e 72% levam em consideração se o valor da parcela caberá no orçamento.

Na autopercepção sobre os hábitos de consumo, 54% da classe C declaram-se equilibrados, 12%, econômicos e 27%, consumistas. As mulheres e os consumidores sem filhos são os que se declaram mais consumistas, com 35% e 29% das menções, respectivamente. Questionados sobre as taxas de juros cobradas nos parcelamentos, 58% dos respondentes da pesquisa afirmam ter conhecimento disso em cada compra e 66% consideram mais importante a taxa de juros do que o valor da parcela (34%). A empresa Booz Allen constatou que, devido às restrições de renda, o segmento de consumidores emergentes demonstra maior racionalidade nas compras, segundo a empresa, ao contrário do que muitos podem pensar, os consumidores emergentes não têm olhos apenas para baixo preço e baixo custo; as marcas líderes são objeto de seu desejo e são adquiridas na medida do possível, sobretudo nos alimentos básicos.

HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR

Este é um grupo que não quer apenas produtos baratos e com durabilidades menores, mas sim querem suprir seus anseios, desejos e vontades. Sabemos que o comportamento de compra do consumidor é bastante influenciado por aspectos culturais e sociais, como hábitos, valores e estilo de vida.

Clientes das classes C e D tem hábito de pechinchar em suas compras.

Estes consumidores têm por características realizar compras na região onde moram, passam ou trabalham. São consumidores que estão passando por um momento que o que querem é a inclusão, fazer parte do “consumo, logo existo”. Eles querem ser respeitados, atendidos e valorizados no momento do consumo, são consumidores cada vez mais exigentes pois

percebem cada vez mais o poder de compra em suas mãos e com isso passam a exigir qualidade, preço, estrutura e atendimento.

Esta mudança está proporcionando as classes mais baixas um estilo de compra cada vez próximo ao da classe média.

Segundo pesquisa do Fecomércio observa-se que os integrantes da classe C gastam mais do que os consumidores da classe A quando o assunto é beleza (cabeleireiros, manicure, pedicure), ou seja, enquanto a classe A gasta R\$ 3 bilhões anuais com este segmento a classe C gasta a gigante quantia de R\$ 11,8 bilhões anuais.

As marcas que têm maior notoriedade para esse consumidor – maior visibilidade na mídia e maior aceitação no grupo de referência – desempenham importante função no processo de consumo. (BARROS, 1997).

Observa-se que os clientes das classes C e D são os mais atingidos pela crise econômica que o país atravessa, mas mesmo assim estes clientes não diminuíram o número de visitas nos pontos de venda, mas o tíquete médio de suas compras este sim diminuiu.

PAPÉIS DE COMPRA

As classes C e D contam cada vez mais com a participação do público feminino. Estas estão cada vez mais presentes no mercado de trabalho e que possuem em muitas famílias o poder de decisão das compras, desde as compras de rotina como supermercados e gastos pessoais até viagem de família e roupas do marido e filhos.

Os novos jovens destas classes sociais também movimentam este mercado consumidor, pois com um nível de escolaridade maior, não se limitam mais às compras em lojas do seu bairro e se utilizam de acessos a internet e via celulares para adquirirem produtos de alta qualidade, aproveitando de novas formas de pagamento e parcelamento.

Considerasse também que nestas classes a família tem forte participação nas decisões de compra, são consumidores que supervalorizam o mundo da casa e da família.

CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL

UNIDADE 6: PREÇOS, ORÇAMENTO E CONTROLE, ANÁLISE DE VENDAS.

Análise Crítica 6.1 Preços

Os preços fazem parte do composto de marketing, como um dos famosos 4 Os. Nenhuma estratégia empresarial pode prescindir de uma política de preços que deve ser harmônica com os demais Os: produto, propaganda e distribuição.

Segundo comenta Assef (2002) os preços se baseiam em diversas variáveis, entre as quais percepções dos consumidores, as questões internas de posicionamento da empresa no mercado e a interligação com os outros componentes do mix de marketing, os custos a serem cobertos e a metodologia para associá-los a cada produto, os fatores externos principais, tais como em que tipo de mercado a empresa se insere e os efeitos das práticas comerciais dos concorrentes sobre os volumes de venda.

Bomfim e Passarelli (2009) destacam 5 etapas para a determinação do preço de venda, que são:

1. Com base nos dados de custos do produto a ser apreçado e na política de lucros da empresa, define-se um preço preliminar. Normalmente, a composição desse preço é feita acrescentando-se uma determinada porcentagem ao custo apurado para o produto. Essa porcentagem – conhecida como mark-up – via de regra inclui, além de tributos como o ICMS, o IPI e o PIS/Confins, uma parcela para a cobertura de despesas não diretamente atribuíveis ao produto (como despesas de vendas, administrativas e financeiras) e o nível de lucro pretendido. Quando se utilizar o sistema de custeio direto, o mark-up deve compreender, ainda, um fator destinado a absorção das despesas fixas de fabricação;
2. Esse preço preliminar é analisado em função das condições do mercado, do que se conhece a respeito da mais provável estratégia de produto e preços dos principais concorrentes, do poder de compra dos possíveis consumidores do produto e de outros fatores relevantes que possam afetar o desempenho das vendas se o preço preliminarmente definido vier a ser praticado;
3. Ajusta-se o preço preliminar ao nível julgado compatível com o volume de vendas pretendido;

4. Avaliam-se os efeitos desse novo preço sobre a lucratividade do produto. Nessa etapa, a administração da empresa pode concluir pela inviabilidade financeira do preço revisado, avaliando a possibilidade de redução de custos ou, até, a conveniência de modificar ou descontinuar o produto;
5. Havendo possibilidade, diversos preços alternativos são desenvolvidos e avaliados, escolhendo-se, ao final do processo, aquele que representa a mais rentável combinação entre preço e volume.

A empresa LC adota uma política de preços definida e estruturada, atuando em um mercado altamente competitivo é de extrema relevância que a empresa tenha esta política bem definida e alinhada com as decisões estratégicas da companhia, segundo Assef (2003) a correta formação de preços de venda é questão fundamental para a sobrevivência e o crescimento auto-sustentado das empresas, independente de seus portes e de suas áreas de atuação. Somente através de uma política eficiente de preços, as empresas poderão atingir seus objetivos de lucro, crescimento a longo prazo, desenvolvimento de seus funcionários, atendimento qualificado a seus clientes, etc.

Segundo Bomfim e Passarelli (2009) a maneira mais utilizada, na área comercial, de determinar o preço de um produto baseia-se no princípio de mark-up (sobre marcação), onde o preço é determinado adicionando-se uma margem de lucro ao custo do produto.

Sobre o tema formação de preços é importante analisarmos que segundo Bomfim e Passarelli (2009) decisões relativas à determinação de preços de venda querem análise prévia de múltiplos aspectos internos e externos à empresa, visando definir ações que atendam os seus objetivos de longo prazo.

Assim, questões referentes a natureza do mercado, à participação da empresa nesse mercado, ao potencial da concorrência, ao tipo de preço mais adequado aos objetivos de vendas, as condições de pagamento mais convenientes aos seus clientes (à vista ou a prazo), a capacidade de produção instaladas e aos níveis de estoque a serem mantidos, à possibilidade e a frequência dos reajustes de preços e à maior ou menor agressividade dos níveis desses preços em comparação com os da competição deverão – entre muitas outras questões impostas pelo porte e pela natureza da empresa – ser tomadas em consideração.

As Lojas LC possuem uma estratégia de modelo de preços diferenciados por setores dentro da empresa, onde se trabalha uma política para o setor de roupas e outro para o setor de móveis e eletrodomésticos, decisão esta alinhada diretamente com os objetivos estratégicos da empresa, pois segundo Bomfim e Passarelli (2009) a determinação dos preços de venda de

produtos e serviços é, em essência, uma tarefa complexa e requer técnica adequada e pessoal especializado por causa da complexidade de alguns fatores que interferem no processo. Tudo o que se faz em uma empresa deve estar vinculado aos seus objetivos imediatos e de longo prazo.

Seguindo com a importância das estratégias de formação de preços estarem alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa Sardinha (1995) comenta que seja qual o for o objetivo estipulado, o preço deve estar plenamente ajustado a estratégia de alcance do mesmo, sendo considerado atualmente como o mais relevante fator na composição do mix de marketing.

A empresa LC está em constante monitorização do mercado para que possa acompanhar os preços por ela praticado, pois trata-se de um mercado com uma dinâmica muito acelerada que conta com concorrentes extremamente agressivos e líderes de vendas, segundo Bonfim e Passarelli (2009) a concorrência muda, os custos de produção variam, o poder de compra do consumidor sofre flutuações acentuadas, para mais ou para menos, em prazos relativamente curtos, a tecnologia não cessa de criar novas necessidades e de provocar obsolescências inesperadas.

Uma das metodologias adotadas pela empresa LC para a definição de preços é manter os valores praticados pelos seus concorrentes, definição esta abordada por Assef (2002) como sendo o método mais simples, pois basta acompanhar os preços praticados pelos seus concorrentes diretos e segui-los, mantendo ou não o mesmo valor, de acordo com os objetivos e resultados, ainda segundo Assef (2002) ressalta que para esta metodologia deve-se atentar e analisar para que simplesmente não se pratique o mesmo preço indiscriminadamente, sem observar seus principais pontos forte e fracos a explorar ou contrabalançar. O varejo, atua bastante a partir deste método, até porque entende que quem forma o preço é, basicamente, o mercado.

Uma análise mais criteriosa de preços pode permitir avaliar algumas situações bastante interessantes dos concorrentes, tais como dificuldades de caixa momentâneas, negociações especiais com fornecedores em comuns, eliminação de produtos para formar estoques de novas linhas etc, considerando isso as Lojas LC tem monitoramento constante nos seus principais concorrentes e suas principais linhas de produtos para que possa acompanhar esta dinâmica e estar sempre acompanhando as tendências deste mercado varejista.

Segundo BOMFIM e PASSARELLI, 2009, pg. 399, “A formação ou o simples reajuste de preços de venda são sempre orientados por três fatores básicos: os custos do bem apreçado, a concorrência que o mercado oferece a esse bem e o nível de lucro pretendido pela empresa.

Em última análise, o preço de venda é uma tentativa de conciliar dois interesses antagônicos: o interesse do investidos (que busca lucro máximo com riscos mínimos) e o interesse do consumidor (que busca o máximo de satisfação com o mínimo de dispêndio).”

Todos os fatores acima citados exigem adaptações das empresas e de seus produtos e o nível de preços dos produtos é um fator importante de adaptação.

Considerando estas informações a permanente análise de preços deve ser uma preocupação constante da empresa em atingir os seus objetivos de vendas e lucros.

As Lojas LC possuem uma precificação dos produtos já baseada e estipulada em sua política comercial, onde os vendedores já sabem quais os descontos e até onde podem chegar nas negociações com os clientes, fator este que tem o objetivo de acelerar o processo de venda e tornar este processo mais atrativo e satisfatório ao cliente, processo este explorado por Hogan e Nagle (2007) definindo como a melhor solução centralizar o desenvolvimento e monitoramento de uma política de preços e, simultaneamente, delegar aos representantes de vendas a responsabilidade de estruturar negociações que sejam compatíveis com essas políticas. Para isso, as políticas de preços devem cobrir a maioria das situações e especificar em detalhes as concessões pré-aprovadas e os critérios de desconto. Trata-se praticamente de uma total reversão da prática da maioria das empresas em mercados organizacionais, onde geralmente representantes de vendas e clientes negociam sem nenhuma orientação consistente sobre o que seria aceitável e depois passam por vários níveis da gerência de vendas em busca de aprovações. Em vez de investir tempo vendendo para o cliente nas condições que serão aprovadas pela gerência, eles consomem tempo vendendo à gerência uma transação aceitável para o cliente. E os gerentes, sem tempo de analisar quais concessões fazem sentido estratégico para a companhia como um todo, são forçados a tomar decisões pontuais em reação aos prazos impostos pelos clientes.

A empresa procura trabalhar com produtos e preços que possam atender a todos os clientes do seu segmento, proporcionando além de produtos com precificações diferentes condições de pagamentos diferenciadas que possam atrair aos clientes e proporcionar uma relação mais duradoura e prolongada na relação de consumo, fazendo com que exista uma percepção do cliente em não apenas procurar o produto com o menor valor e sim procurar produtos com valor agregado e percepção de valor incluídos nas condições que cabem ao seu orçamento, onde as condições estendidas de pagamento e o parcelamento pela própria loja acabam se tornando um grande agregador de valor no momento da venda, hoje as lojas LC trabalham fortemente com suas opções de parcelamento e financiamento.

Segundo NAGLE e HOGAN, 2007, pg. 112 “A forma como os consumidores reagem a precificação é determinada por mais do que o valor gerado por um produto e o preço cobrado. Também é influenciada por como eles avaliam produto e preço. Se deixarmos estes julgamentos ao acaso, é provável que recebamos muito menos ou vendamos muito menos do que se poderia. Para a maioria dos consumidores falta tempo ou incentivo para se informarem plenamente sobre suas alternativas e avaliarem a informação que realmente possuem. Se quisermos que eles reconheçam nosso valor, devemos facilitar esse processo, fornecendo-lhes informações sobre a oferta e o significado que atribuímos a ela.

Também se deve gerenciar ativamente a forma de comunicação de preço, de modo a minimizar sentimentos adversos sobre o seu pagamento. Ao controlar a visibilidade das diferenças de preço, a formulação de referências e as percepções sobre o que é justo, podem-se reduzir as reações negativas a precificação, sem reduzir as margens gerais.”

Analisando o comentário acima ressalta ainda mais a importância das Lojas LC apresentarem cada vez mais sua política de parcelamento e aquisição diferenciadas, com financiamento em crédito próprio, proporcionando maiores possibilidades de aprovação aos seus clientes, oferecendo assim um incremento no valor de venda, proporcionando que ao procurar uma das lojas o cliente não fique apenas focado em conseguir o menor preço, mas sim o valor que mais se encaixe nas suas necessidades.

Política Comercial 6.1 Preços

A empresa trabalha com dois grupos de produtos, o primeiro é o setor de roupas onde a empresa divide em dois modelos definidos, o primeiro modelo é separar os produtos por etiquetas que identificam os que estão em promoção ou não, estes são os produtos de pequenas marcas e fabricações regionais, já o segundo modelo são as grandes marcas do segmento onde a empresa trabalha com preços de mercado sem aplicar grandes descontos.

O segundo grupo de produtos é o de móveis e eletrodomésticos, neste a empresa possui uma característica de dividir os seus preços em 3 estágios, sendo eles:

P1 (Produtos de margens menores para atrair o público), P2 (Produtos com margens equilibradas e com preços de venda muito similares ao mercado) e P3 (Produtos com margens elevadas e com preços acima dos praticados pelos concorrentes). A diferença desses preços está na margem adotada para elaboração do preço final. Sempre a empresa terá um produto na sua classe família com o preço inferior ao da concorrência para que possa assim atrair o seu público.

Os reajustes seguem conforme o preço de compra dos mesmos junto aos fabricantes, quando ocorrem alterações no preço de compra este reajuste é repassado para o consumidor final. Outro fator que influencia nos reajustes é o preço dos principais concorrentes, pois como na grande maioria são produtos comuns entre as empresas normalmente os preços de mercado tendem a se manter equilibrados, exceto em promoções específicas de vendas.

Atualmente, o desconto máximo permitido para os vendedores das lojas é de 10%, desconto este que é autorizado diretamente no sistema da empresa e necessita da aprovação do gerente. Este desconto é utilizado como a última ferramenta para a conversão da venda por parte do vendedor ou quando o cliente possui algum material impresso da concorrência que comprove um preço mais baixo do produto.

Os vendedores já trabalham com prazos específicos para apresentar aos clientes, prazos estes que são os seguintes:

- Roupas e outros produtos do setor podem ser vendidos no plano de 5X sem juros ou 8X com juros;
- Móveis e eletrodomésticos podem ser vendidos em 12X sem juros ou 18X com juros.

Estes prazos já estão implementados e são monitorados pelo sistema da empresa, impossibilitando assim que algum vendedor consiga realizar alguma venda fora dos prazos padronizados pela empresa.

Outro fator relevante é a possibilidade de que os clientes podem realizar seus pagamentos antecipados reduzindo assim os juros, ou seja, a qualquer momento o cliente tem a possibilidade de liquidar sua conta com desconto dos juros proporcional ao prazo antecipado e também podem adiantar pagamento das parcelas para terminar antes do prazo estipulado.

A empresa possui venda em lojas próprias com foco em clientes das classes C e D, como ela possui concorrentes fortes e de muito impacto no mercado ela procura se basear nestes concorrentes para elaborar sua política de preços.

Outro foco da empresa é proporcionar acesso ao crédito e condições de parcelamentos maiores que os do mercado para os seus clientes, conseguindo assim que tenham percepção de valor agregado ao produto com tais políticas.

Análise Crítica 6.2 Orçamento

Para que possamos entender melhor o conceito de orçamento de vendas se faz necessário um entendimento sobre o que vem a ser um orçamento empresarial, onde segundo Neto (2011) conceber e executar uma peça orçamentária envolvem uma série de atividades relacionadas entre si que demandam um extenso esforço conjunto dos colaboradores da empresa, requerendo, portanto, entendimento conceitual do que é um orçamento, dos seus objetivos, principais funções e dos benefícios esperados e eventuais limitações.

O orçamento empresarial compreende um conjunto de ações sistematizadas que objetivam projetar e controlar os resultados financeiros da empresa em um determinado horizonte temporal a partir de objetivos, metas e atividades previamente planejados.

Para Moreia (1987) um sistema orçamentário é um conjunto de planos e políticas que, formalmente e expressos em resultados financeiros, permite à administração conhecer, a priori, os resultados operacionais da empresa e, em seguida, executar os acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados e possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos.

Segundo Jones e Trentin (1978) o otimismo dos vendedores e gerentes de vendas os leva muitas vezes a considerar o orçamento uma técnica restritiva e um mal necessário; mas o bom orçamento é justamente o inverso. Quando um sistema de planejamento e controle orçamentário é corretamente concebido e implantado, oferece uma oportunidade criativa sem igual para melhorar a penetração no mercado e a eficácia das vendas.

Para ser útil à administração, o orçamento deve auxiliar o mecanismo básico do processo administrativo. Este processo de planejamento, execução e controle envolve quatro requisitos fundamentais: previsão, coordenação, controle e avaliação do desempenho. De modo geral, o êxito da administração pode ser avaliado pela maneira com que estes quatro requisitos são tratados.

Ainda segundo Jones e Trentin (1978) a preparação do orçamento de vendas tem quatro fases inter-relacionadas:

1. Previsão de vendas;
2. O plano mercadológico;
3. O orçamento de publicidade e de promoção;
4. O orçamento de despesas de vendas.

Etapas esta acima que estão inter-relacionadas, ou seja, a previsão de vendas representa a

demanda potencial e abre caminho ao planejamento mercadológico inteligente. Para converter a previsão em plano de marketing, a gerência precisa tomar algumas decisões quanto a preços, participação no mercado, equipe de vendas, volume da atividade e capacidade promocional e custo de fabricação do produto. Estas decisões e os planos administrativos dão o cunho do controle administrativo ao aspecto passivo da previsão e assim incluem um elemento vital de criatividade no seu planejamento. O planejamento mercadológico é baseado não somente na previsão de vendas, mas também em certos pressupostos relacionados ao volume de publicidade e de promoção e também ao montante dos gastos no fomento de vendas.

As Lojas LC tem por rotina abordar em seu orçamento todas as demandas e recursos necessários para o cumprimento dos seus objetivos de vendas alinhados ao planejamento estratégico da empresa.

O orçamento de vendas da empresa é elaborado anualmente, mas considerando ciclos de planejamentos trimestrais para que consiga assim abordar de maneira mais detalhada e assertiva todos os custos e receitas incorporados ao mesmo.

Segundo NETO, 2011, pg. 12 “um orçamento pode apresentar vários objetivos, alguns dos quais são listados abaixo:

- Gerar uma disciplina de planejamento financeiro na empresa;
- Planejar entradas e saídas de caixa;
- Estabelecer limites máximos de desembolso por conta orçamentária ou departamento;
- Permitir tomadas de decisão baseadas em dados estruturados;
- Elaborar análise sobre os resultados financeiros realizados;
- Comparar os resultados planejados com os realizados;
- Comunicar resultados financeiros projetados e realizados.

Segundo Calvo, Almeida, Bispo e Ferreira (2012) o orçamento de vendas é o ponto de partida para a elaboração do orçamento empresarial. A partir daí são desenvolvidas as demais peças orçamentárias, ou seja, ao se determinar o que será vendido, é possível planejar todos os recursos necessários para atendimento dessas vendas.

A produção, níveis de estoque, compras, despesas operacionais, recebimentos, pagamentos, orçamento de caixa e o orçamento demonstrativo de resultados são determinados a partir do nível das atividades de vendas.

Atualmente as Lojas LC desenvolvem o seu orçamento anual com o envolvimento de diversos setores da empresa, sempre procurando ser o mais preciso possível principalmente

com relação ao seu volume de vendas, informação extremamente importante para que todas as outras áreas da empresa possam elaborar suas necessidades e custos para que se consiga o atingimento deste objetivo.

Para expor a importância desta previsão ser o mais correta possível o assunto é abordado por Calvo, Almeida, Bispo e Ferreira (2012) onde colocam que a qualidade do orçamento da empresa esta atrelada à qualidade das previsões de vendas efetuadas. Se as vendas forem superestimadas, os orçamentos de produção serão estimados em volume acima das reais necessidades da empresa; se as vendas forem subestimadas, a empresa se preparará para uma produção abaixo de suas reais necessidades, perdendo oportunidades de negócios e lucro.

Política Comercial 6.2 Orçamento

Orçamento Lojas LC 2018 (em R\$)

	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre
Objetivo de Vendas	35.000.000,00	38.000.000,00	40.000.000,00	43.000.000,00
Despesas com Vendas				
Pessoal	- 2.500.000,00	- 2.500.000,00	- 2.750.000,00	- 3.000.000,00
Comissões e Bonificações	- 1.500.000,00	- 1.750.000,00	- 1.900.000,00	- 2.100.000,00
Treinamento	- 300.000,00	- 300.000,00	- 300.000,00	- 300.000,00
Marketing e Propaganda	- 2.800.000,00	- 2.800.000,00	- 3.000.000,00	- 3.880.000,00
Outras despesas	- 120.000,00	- 120.000,00	- 120.000,00	- 120.000,00
Despesas Adm. Setor comercial				
Pessoal	- 1.100.000,00	- 1.100.000,00	- 1.100.000,00	- 1.100.000,00
Serviço de Terceiros	- 300.000,00	- 300.000,00	- 300.000,00	- 300.000,00
Outras despesas	- 200.000,00	- 200.000,00	- 200.000,00	- 200.000,00
Total de Despesas	- 8.820.000,00	- 9.070.000,00	- 9.670.000,00	- 11.000.000,00

Análise Crítica 6.3 Análise e avaliação de vendas

Para Cobra (1994) duas das mais importantes responsabilidades da administração da força de vendas e que requerem muita atenção são: a avaliação do desempenho dos territórios de vendas e o estabelecimento de padrões para medir esses desempenhos – os parâmetros. A identificação dos fatores que influenciam os resultados de cada território de vendas e a determinação da importância relativa a cada fator são de particular significância na estimativa e no prognóstico do desempenho do território.

A análise de vendas é conduzida através de um estudo detalhado do desempenho de vendas da empresa, para detectar os seus fortes e fracos de marketing.

Segundo COBRA, 1994, pg. 435 “os resultados dos esforços de vendas são avaliados em um ou mais dos seguintes fatores:

- *Produto*: Análise de vendas por produto ou linha de produtos em relação às vendas totais da empresa.

- *Território geográfico*: A análise de vendas por região ou por vendedor, em confronto com as vendas totais da empresa e, ainda, em relação aos potenciais de vendas da região, permite avaliar a participação de mercado, e por conseguinte, avaliar se os resultados estão de acordo com os padrões estabelecidos.

- *Segmentação de mercado*: Conforme os tipos de clientes ou, ainda, as vias de distribuição utilizadas, podem-se confrontar os resultados alcançados com os esperados para cada segmento.

- *Clientes*: A análise de vendas por clientes ou classe de clientes, em relação às vendas totais da empresa, dá uma visão da atuação dos vendedores e permite diagnosticar em quais clientes ou classe de clientes a atividade de vendas deve ser dinamizada.

- *Unidade de vendas*: As vendas podem ser avaliadas por unidades de vendas, em função da sua estrutura, e, em cada unidade, os resultados por produto, por segmento de mercado, por cliente e por vendedor.

Segundo Neves e Castro (2014) o estabelecimento de mecanismos de controle levará em consideração a necessidade de medidas de atividades e resultados em relação à área de vendas. Vale ressaltar que o uso de uma medida ou outra tem relação primeiro, com o nível de controle permitido da empresa sobre o vendedor. A grande limitação das medidas de resultado é conseguir com sucesso isolar o desempenho de um vendedor de variáveis ambientais como o marketing mix da empresa, variações no território, que fizeram vendas

variar, mas sem relação com o seu grau de esforço.

Ainda segundo Neves e Castro (2014) as quotas de vendas são importantes porque determinam e direcionam os esforços dos vendedores. Elas podem ser quotas de resultados de vendas, como volume financeiro, volume físico, volume específico de produtos vendidos, volumes vendidos a determinados clientes e total de pontos. As quotas podem ser também atividades de vendas como realização de visitas, preenchimento de relatórios, prestação de serviços, cartas enviadas, treinamento realizados, entre diversas outras. Finalmente as quotas podem ser também financeiras como margem média, prazo médio, despesas de venda, entre outras possíveis variáveis. Para formular um plano de quotas, primeiro é preciso selecionar as variáveis que farão parte dele, estabelecer a importância dessas variáveis através da atribuição de peso e, finalmente, estabelecer as quotas e objetivos para cada uma das variáveis escolhidas. Uma vez a *performance* verificada, ela deve estar vinculada a determinado nível de benefícios de forma coerente. Para a determinação de quotas de atividades financeiras a experiência gerencial interna na empresa é mais fundamental. Já para a determinação de quotas por volume de vendas, é necessária a previsão de demanda.

Os objetivos e quotas das Lojas LC estão baseadas em volume de vendas, principalmente quando falamos dos vendedores nos pontos de vendas, estes são cobrados basicamente por volume de vendas considerando que já possuem uma política de preços pré-definida e que permite pouca alteração a ponto de comprometer as margens e lucros da empresa. Estas análises com um perfil mais voltado para atividades financeiras e retornos de margens estão mais focados nos gerentes de loja, gerentes regionais e diretor comercial, estes sim são responsáveis por elaborar e executar objetivos e quotas para suas equipes considerando estas importantes variáveis.

As lojas LC entendem que é muito importante não deixar que os seus vendedores se sintam só, segundo Neves e Castro (2014) existem alguns fatores que devem ser liderados pelas empresas afim de evitar esta situação, segue abaixo três ações relevantes ligadas aos controles e avaliações de vendas:

- *Definição das quotas de vendas*: estas devem ser suficientemente altas para motivar, mas cuidado para não serem impossíveis, trazendo frustração na equipe. Devem estar ajustadas ao que se espera do mercado e do ambiente externo. As quotas transmitem ao vendedor o que a empresa espera dele. Simplesmente cobrar volumes de vendas já não é o suficiente. Rentabilidade, satisfação de clientes, atividades pós-vendas, entre outras atividades, podem compor um plano de objetivos que represente de fato o que a empresa espera do vendedor.

- *Coordenação geral inovadora e política local:* a empresa deve organizar reuniões anuais gerais e reuniões regionais de vendas onde as informações possam ser trocadas e a interação possa prevalecer, trazendo aproximação física entre as pessoas, treinamento e estímulo do sentimento de times. Fora isto, a alta gestão deve ir ao mercado, acompanhando o vendedor em algumas visitas, sentindo o seu dia-a-dia das atividades.

- *Controles:* Cabe a empresa efetuar rígidos controles. A força de vendas tem grande potencial de gastos. Estes controles devem envolver número de pedidos, pedido médio, número de pedidos cancelados, número de clientes ativos, número de novos clientes, número de clientes perdidos, de clientes prospectados, de visitas, de dias trabalhados, de visitas por dia, tempo de vendas, despesas totais, comunicações recebidas, ações de comunicação realizadas, entre outros.

Segundo Moreira (2001) o processo de vendas não se encerra com o fechamento da venda e não envolve apenas a área de vendas, os relatórios comerciais são úteis para áreas como marketing (lançamento de novos produtos, promoções, composto de marketing, elaboração do plano de marketing), compras (suprimento das matérias-primas necessárias), produção ou industrial (planejamento dos volumes de produção e alocação de estoques) e financeira e de cobrança (fluxos financeiros). Assim são os relatórios que permitem que todas as áreas envolvidas recebam as informações necessárias para seu funcionamento, aprimoramento e monitoramento do processo.

A evolução da tecnologia e a introdução da informática como ferramenta facilitadora destes controles possibilitaram maior velocidade na geração de informações que servirão para as decisões do corpo diretivo e gerencial das organizações.

Um desempenho de vendas só é bom quando for medido em termos relativos, e não em termos absolutos. Em outras palavras, as vendas de uma empresa em valores monetários podem ser aparentemente boas, mas podem ser enganosas, pois poderão não estar crescendo tanto quanto o mercado ou mesmo poderá a empresa estar perdendo participação de mercado. É preciso avaliar o micro desempenho para observar as causas de perdas de vendas ou de participação de mercado.

Segundo Cobra (1994) um critério de avaliação sempre útil é o desempenho em relação ao potencial de vendas e à produtividade média de vendas: por vendedor, por visita, por cliente, etc.

A avaliação da força de vendas segundo Moreira (2001) permite que o gestor da área comercial acompanhe o desempenho de sua equipe, para que possa corrigir o rumo em busca

dos objetivos predeterminados. O objetivo da avaliação da força de vendas é melhorar os resultados de desempenho da equipe ou dos vendedores, auxiliando no direcionamento adequado dos esforços a serem empregados, municiando-se de um sistema de *feedback* que permitirá ações corretivas e de reconhecimento.

A avaliação deve ser um processo contínuo, que venha a estimular ou julgar o valor, a excelência e as qualidades da equipe de vendas e de seus membros com relação ao desempenho de suas funções individualmente ou da equipe como um todo.

Política Comercial 6.3 Análise e avaliação de vendas

A empresa adota um controle de análise de resultados semanais, este é conhecido por “contabilizar as semanas do ano”, com isso sempre é realizada a análise das vendas da semana atual em relação as vendas do mesmo período da semana no ano anterior.

Esta análise inicial é realizada pelos gerentes de loja que acompanham estes resultados junto a suas equipes, ressaltando que cada loja possui dois gerentes de loja um responsável pelo departamento de roupas e outro pelo departamento de móveis e eletrodomésticos. Estes resultados são apresentados em reuniões com as equipes de lojas semanalmente.

Os gerentes de loja são avaliados mensalmente pelos gerentes regionais que avaliam o desempenho e resultados de cada uma das lojas de suas regiões e seus departamentos, reuniões e análises destes resultados são feitas quando o gerente regional está de visita à loja avaliada.

Os gerentes regionais se reportam diretamente ao diretor comercial e possuem objetivos trimestrais de desempenho e resultados, estes são discutidos e analisados através de reuniões via Skype nos trimestres e em reuniões presenciais na sede administrativa da empresa semestralmente.

A principal ferramenta utilizada para este controle e acompanhamentos dos resultados é o próprio sistema da loja que já oferece os relatórios de fechamento do dia, com o total das vendas e o total acumulado no período, além de oferecer as vendas por vendedor e o percentual de cumprimento da meta.

Com esta ferramenta os gerentes conseguem todas as informações necessárias para avaliação de resultados das equipes coletiva e individualmente.

Análises trimestrais e semestrais são avaliadas por relatórios gerências emitidas também pelo próprio sistema.

Na relação dos gerentes de loja com suas equipes as metas são lançadas semanalmente e após imputadas no sistema não é permitido mais a sua alteração, por isso as metas são trabalhadas e revisadas antecipadamente na semana anterior para certificar que estão de acordo com a realidade e o momento da empresa para a projeção de crescimento esperado.

No caso de alterações importantes no mercado ou ações inesperadas da concorrência, os gerentes regionais possuem autonomia para adequar as metas entre as suas unidades e até proporcionar campanhas de vendas para que consigam alavancar as vendas de suas regionais.

Objetivos de vendas semestrais e anuais somente podem ser alterados pelo Diretor

Comercial, casos especiais como este devem ser acompanhados de relatórios e explicações dos gerentes regionais com relação aos seus setores e ainda é conveniente que estas demandas sejam comum a todos os regionais para que tenham possibilidades de análise, caso contrário o que o Diretor tende a fazer é reorganizar entre as regionais algumas metas e campanhas.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ASSEF, Roberto. **Guia prático de formação de preços:** aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e médias empresas. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ASSEF, Roberto. **Manual de gerência de projetos:** do valor percebido pelo consumidor aos lucros da empresa. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SARDINHA, José Carlos. **Formação de preço:** a arte do negócio. 1 ed. São Paulo: Makron, 1995.

BOMFIM, Eunir de Amorim & PASSARELLI, João. **Custos e formação de preços.** 6 ed. São Paulo: IOB, 2009.

NAGLE, Thomas T & HOGAN, John. **Estratégia e táticas de preço:** um guia para crescer com lucratividade. 4 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CASTRO, Luciano Thomé & NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas:** planejamento, estratégia e gestão. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MOREIRA, Julio César Tavares. **Administração de vendas.** 1ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

GITOMER, Jeffrey. **A bíblia de vendas.** 1 ed. São Paulo: M. Books do Brasil, 2005.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial:** manual de elaboração. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

WESCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1986.

JONES, Reginald & TRENTIN, George H. **Orçamento, a chave do planejamento e controle:** um roteiro prático para dirigentes. 1 ed. São Paulo: McGraw, 1978.

CORREIA NETO, Jocildo Figueiredo. **Planejamento e controle orçamentário:** manual de orçamento empresarial. 1ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CALVO, Ivan Picoli. **Orçamento empresarial.** 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.