

Serviços Financeiros no Varejo: Falácia ou Oportunidade?

por Luiz Otavio da Silva Nascimento

Com o desenvolvimento do varejo brasileiro, algumas das principais redes - notadamente as lojas de departamento - desenvolveram estratégias para aumentar as suas bases de cartões de crédito próprio, tendo gerado um crescimento anual de 15,7% desde 2006 em tal número, sendo que somente as 10 maiores possuíam mais de 120 milhões de cartões no final de 2010. E, de acordo com a consultoria Euromonitor, a tendência é que essa expansão ocorra agora numa taxa anual de 11,8% até 2015.

A estratégia teve origem em algo que o saudoso Nelson Rodrigues chamava de "*óbvio ululante*": a constatação de que o crédito é a grande alavanca das vendas e de que as suas principais lojas em termos de vendas eram aquelas que possuíam o maior número de cartões. Logo, o receituário para o aumento das vendas de uma filial de baixo desempenho parecia ser simples, bastava fazer esforços para aumentar a sua base de cartões.

E, assim foi feito! Montaram e treinaram equipes. Criaram planos de incentivos. Colocaram quiosques nos corredores dos shopping centers e na entrada de suas próprias lojas. Praticamente se tornou impossível fazer compras e não ser abordado por um funcionário dessas lojas que, munido com uma prancheta, nos perguntava se já tínhamos o cartão da sua rede.

A base de cartões, então, cresceu, mas em parte devido à expansão do número de lojas. As principais redes desandaram a abrir unidades em todo o Brasil, tentando aproveitar o bom momento econômico vivido.

O crescimento, no entanto, escondeu três duras realidades. A primeira é que a simples concessão de um cartão não garante que o mesmo será utilizado. Estima-se que de cada 2 cartões concedidos, somente 1 se torna ativo e gera vendas. A segunda verdade é que, à

medida que uma rede abre novas filiais, a participação dos cartões próprios tende a cair, pois as novas unidades ainda não possuem maturidade e atratividade para fazer com que os clientes contidos em suas vizinhanças queiram ter e passar a utilizar o cartão da rede.

A última realidade não é relatada em nenhuma *conference* das empresas varejistas de capital aberto: a perda de clientes, ou seja, aqueles possuidores de cartões que deixaram de usá-los independentemente do motivo, e essa quantidade não sabemos se está ou não deduzida da base publicada.

Essas três realidades até agora não foram modificadas por nenhuma das grandes redes. Talvez porque a atividade de expansão de unidades e da base de cartões tenham desviado suas atenções. O fato é que as redes têm reportado participações decrescentes dos cartões próprios em suas vendas e hoje essas participações estão em torno dos 50%.

Este cenário reproduzido em quase todas as redes foi impactado pelo fato delas terem sido seduzidas pelo novo "*canto das sereia*", os serviços financeiros. A partir do conhecimento que a parte de baixo da pirâmide social brasileira não tinha acesso aos serviços oferecidos pelo sistema bancário, a maior parte das redes que atendiam ou estavam começando a atender à Classe C, enxergou neles a chance de aumentar ainda mais os seus faturamentos. E se lançaram neste novo desafio em parceria com instituições financeiras.

Aqui cabe uma explicação. Entende-se como serviços financeiros a oferta de empréstimos pessoais, seguros dos mais diversos tipos e títulos de capitalização nas suas mais diferentes formas. A oferta dos produtos de seus sortimentos habituais, mas com prazos maiores e com a cobrança de juros, não deveria estar computada nesse escopo, até mesmo porque isto sempre foi usualmente feito pela maioria das empresas varejistas.

Novamente as redes se prepararam. Montaram e treinaram equipes. Criaram planos de incentivos. Transformaram os espaços existentes nos crediários de suas lojas. Num determinado momento se tornou impossível fazer compras e não ser abordado por um funcionário dessas lojas que nos perguntava se já tínhamos o cartão da sua rede e se queríamos fazer seguro, obter empréstimo ou comprar título de capitalização.

Mas, o que parecia ser fácil, não se concretizou. As vendas de tais serviços ficaram aquém do desejado. Algumas redes, por exemplo, passaram a ter dificuldades em conciliar a imagem de moda com a oferta de seguro de vida!

A realidade ficou distante do sonho e da promessa aos acionistas. Num primeiro instante, como que querendo dizer ao mercado que a situação era diferente, algumas redes passaram a apresentar os números das vendas dos serviços financeiros inflados pela receita obtida dos planos com juros de vendas do sortimento habitual e pela recuperação de créditos não pagos pelos clientes em planos - com e sem juros - de vendas de tal sortimento.

O esforço despendido por essas redes na venda de serviços financeiros ficou encoberto por uma névoa, dificultando a análise da alta inadimplência desses serviços aliada ao custo de suas equipes.

Essa situação fez surgir a dúvida: estamos diante de uma falácia ou de uma oportunidade real?

A falácia advém do fato de que os serviços financeiros, após mais de 5 anos de esforços, terem representado em 2010 menos de 4% das vendas líquidas das principais redes que publicam seus balanços. A metáfora para representar isso poderia vir da peça de Shakespeare "*Much Ado About Nothing*", ou, em bom português, muito barulho por nada. Esse mesmo esforço aplicado à melhoria da participação dos cartões próprios nas vendas certamente teria gerado maiores e melhores resultados.

Boas lições sobre isso podem ser lidas no bom livro de Chris Zook e James Allen, da Bain & Company, "*Profit From The Core*", publicado pela Harvard Business Press, Boston - MA, USA, em 2010.

A oportunidade real, apesar da citada falácia, vem da constatação de que algumas vezes as empresas desenvolvem boas estratégias, mas as executam de modo errado. E aí, ao invés de corrigir a execução, elas optam equivocadamente por mudar de estratégia.

Várias redes, ao se lançarem nos serviços financeiros, procuraram adquirir competência na análise, concessão e administração de tais serviços, o que foi correto. Mas, esqueceram-se de obter competência em marketing de tais serviços, principalmente, em como harmonizá-los com o sortimento habitual e gerar real atratividade para o seu público-alvo normal. A falta disso fez surgir gestores nas lojas que autocraticamente mandavam equipes cada vez mais desmotivadas vender serviços financeiros para cumprir metas de vendas.

As redes varejistas também foram prepotentes e esqueceram-se de que as mesmas instituições financeiras parceiras, contando com fartos recursos financeiros, mercadológicos, humanos e físicos, representados por milhares de agências em todo o território nacional, falharam na concessão de serviços financeiros à base da pirâmide social.

Todavia, o arrazoado que levou as redes a ofertarem produtos financeiros é válido. A execução dessa estratégia é que deve ser revista à luz da confrontação com a realidade nua e crua, juntamente com a análise de que os recursos humanos e financeiros são finitos, e que o tempo é irreversível, levando às redes a discussão sobre o que é eficaz: diversificar e ofertar serviços financeiros ou crescer e lucrar a partir do seu *core business*?

Parafraseando novamente Shakespeare: eis a questão!



Luiz Otavio da Silva Nascimento. Engenheiro, especializado em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com cursos nos Estados Unidos (*Darden Business School da University of Virginia* e *Babson College – Boston, MA*) e na França (*L'École des Hautes Etudes Commerciales – HEC – Paris*). Tem mais de 25 anos de experiência na

geração de resultados e na gestão de empresas varejistas e industriais, dentre as quais Perrier, Cisper-Owens Illinois, Smuggler, Carrier e Lojas Renner.

Atualmente é Sócio-Diretor Geral da Merita Consultoria Empresarial, Sócio-Diretor e Membro do Conselho de Administração da PBS – People & Business Solutions. É membro do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e do Retail Council do GLG – Gerson Lehrman Group. É professor das cadeiras de Inteligência Competitiva, Conhecimento do Consumidor e Criação de Valor através de Serviços dos Mestrados da *Business School de São Paulo (Laureate International Universities)*.

Foi um dos fundadores do IPDV – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento do Varejo e Sócio-Diretor da Gouvêa de Souza & MD. Palestrante nacional e internacional, tem diversos artigos publicados e é autor do livro “Êxodo – da visão à ação – uma proposta para o varejo brasileiro”. Também é coautor do livro “Varejo: Administração de Empresas Comerciais”, ambos publicados pela Editora Senac São Paulo. Seu último livro “Gestor Eficaz – práticas para se destacar num ambiente empresarial competitivo” foi lançado em novembro de 2010 pela Editora Novo Conceito.