

# DESENVOLVIMENTO DO VAREJO NO BRASIL

por Milton Jaques Sztrajtmán (\*)

Os últimos anos têm apresentado um bom desenvolvimento para o varejo brasileiro, especialmente no que se refere ao seu volume de vendas, apresentação de produtos e layout de lojas, crescimento da quantidade de pontos de venda, diversificação de linhas de produtos, etc.

Observamos, todavia, que há um aspecto fundamental para o contínuo desenvolvimento do setor que ainda necessita maior cuidado: **a qualidade do atendimento no ponto de venda.**

Sentimos esta necessidade em nossos contactos tanto com o Varejo, como com o setor Industrial, seu fornecedor, que de uma forma ou outra, é extremamente interessado neste aspecto.

Partindo de uma questão fundamental, a de que as **decisões de compra/venda são tomadas no “Piso da Loja”**, verificamos que os varejistas carecem de uma informação objetiva, fundamental, para melhor avaliar o desempenho de sua atuação neste local.

Esta informação, a que nos referimos, é o **“Controle do Fluxo de Consumidores”** no ambiente de vendas.

**Por que esta informação é cada vez mais fundamental, especialmente nos dias atuais, crescendo de importância no futuro?**

Como a resposta a esta questão é muito ampla, citemos diversos tópicos relacionados à **equação do varejo** e, a partir daí, o nosso raciocínio irá se desenvolvendo.

## A Equação do Varejo

Imagine que o seu tráfego médio diário de loja seja de 240 consumidores, que 30% se convertam em clientes (72), com compras efetivas médias de R\$ 150,00, gerando um total médio diário de vendas de R\$ 10.800,00, ou seja, um total mensal de R\$ 270.000,00.

Se a sua equipe de vendas conseguir converter em clientes mais 3 consumidores em cada 100 que entram na loja, a sua taxa de conversão aumentará de 30 para 33%; suas vendas aumentarão para R\$ 297.000,00, um acréscimo de 10%.

Se a sua margem bruta sobre vendas for de 25%, este acréscimo de R\$ 27.000,00 nas vendas **lhe trará um lucro direto de R\$ 6.750,00 no mês**, pois os seus custos fixos ficaram constantes. **Quem trabalha no Varejo sabe da importância destes valores!**

## Como aumentar as vendas?

As vendas no varejo ocorrem a partir da presença do consumidor no “Ponto de Venda” (real ou virtual) e a **transformação deste consumidor em cliente** após a realização da compra/venda; desta forma o raciocínio mais simples nos levaria a dizer que o aumento do número de consumidores em nossas lojas significaria incremento no volume de vendas.

É lógico que também poderíamos dizer que o aumento da venda de produtos com maior preço nos levaria a incrementar nosso volume de vendas; considerando, porém, que o mix de produtos nas lojas sempre levará a um “ticket médio”, cuja gestão pode ser mais difícil de estar sob nosso controle, **se aumentarmos a quantidade de consumidores que se transformam em clientes, mais facilmente veremos o crescimento de nossas vendas e dos nossos lucros (como vimos acima na equação do varejo).**

**Será que conhecemos hoje a quantidade de vendas perdidas em nossas lojas?** Muitos daqueles com os quais conversei me dizem que todos teremos surpresas desagradáveis quando obtivermos esta informação, e que quando pudermos administrar nosso negócio com base na mesma, teremos não só aumento de vendas, mas, também, aumento na rentabilidade que as mesmas trarão para nossa operação.

Vejamos, por exemplo, algumas das atividades que nos consomem mais recursos:

## Promoção & Propaganda

Estas atividades são fundamentais para o Varejo e apresentam uma resposta simples quando perguntamos por que as realizamos: **a razão básica é aumentar o volume de consumidores em nossos pontos de venda de forma a crescer a**

**probabilidade de que eles se transformem em clientes.** Será que temos hoje a informação adequada para responder sobre o volume de recursos que investimos nestas atividades e o retorno que os mesmos nos proporcionam?

Podemos citar o exemplo de um varejista americano que realizava diversas promoções no período mensal, e que depois de avaliar que estas atividades realizadas em algumas semanas não lhes traziam variação significativa de tráfego nas lojas, suspendeu as mesmas, nestas semanas específicas, em diversos meses, não perdeu volume de vendas, mas melhorou expressivamente sua rentabilidade.

Vamos dar um exemplo com os investimentos em promoção e propaganda; imaginemos que se desembolse R\$ 700.000,00 mensais nestas atividades, divididas em 4 semanas.

Se fizermos o tipo de experiência que o varejista americano, citado acima, realizou, e percebermos que se retirarmos a propaganda de uma das semanas e o fluxo não se alterar, poderemos estar deixando de desembolsar R\$ 175.000,00/mês ou R\$ 2.100.000,00/ano.

Imaginemos que estes números sejam da mesma rede que comentamos acima no item “**Equação do Varejo**”, e que esta empresa tenha 50 lojas o que daria um faturamento anual de R\$ 162.000.000,00; estaríamos aumentando o lucro em 1,3% sobre as vendas, o que seria bem significativo nos momentos atuais.

**E as nossas vitrines? Ou a região de entrada da loja? Estão nos ajudando a aumentar o tráfego?**

## Pessoal

Vamos avaliar este importantíssimo fator sob dois aspectos:

**a- pessoal no ponto de venda sob aspectos quantitativo e qualitativo**

**b- relacionamento deste pessoal de ponto de venda com o pessoal da administração central** de marketing/vendas, ou mesmo de recursos humanos, para evitar desencontro de informações que possam levar a deterioração de ambiente de trabalho com conseqüente queda de produtividade.

A primeira questão que nos surge na análise do **item a** acima é conhecermos a quantidade de consumidores que são atendidos por vendedor/hora e a relação que podemos fazer desta variável na comparação de uma loja para outra, bem como definirmos parâmetros que permitam apresentar qualidade de atendimento relacionada com tempo. Se compararmos estas informações com as vendas realizadas para os clientes, fornecidas pelos relatórios de vendas, nossa instrumentação de análise e correção ficará ainda mais valiosa.

Outro ponto qualitativo e quantitativo que poderemos ter é **a variação da performance ao longo do tempo: sabemos que a concretização de vendas no “Piso de Loja” depende muito de treinamento, da motivação da equipe, do tipo e estilo da gerência da loja;** com as informações da taxa de conversão (número de clientes/número de consumidores) ao longo do tempo, poderemos tomar decisões de treinamento operacional e motivacional, tanto da equipe de vendas como da gerência, **executar rotação de equipes e/ou de gerentes entre as diversas lojas; promover concursos que premiem equipes que aumentem taxas de conversão, ou seja, aumentarmos o grau de criatividade para elaboração de planos de aumentos de vendas.**

Com relação ao **item b** acima, a questão a destacar é a seguinte: **o planejamento e as decisões que podem levar ao aumento do fluxo de consumidores nas lojas são, normalmente, de responsabilidade das áreas centrais** que precisam esforçar-se para buscar estes objetivos; ocorre que as **vendas propriamente ditas, quando os consumidores se transformam em clientes, se realizam no “Ponto de Venda”;** daí sempre surge à dúvida: as vendas não crescem, pois “faltam” consumidores (responsabilidade das áreas centrais), ou porque estes não são transformados em clientes (responsabilidade das equipes de vendas); pelo menos para discussões mais objetivas a taxa de conversão será de enorme valor e dificultará o desentendimento entre as áreas.

Outros pontos de discórdia que surgem são quando as áreas de recursos humanos centralizadas buscam definir a quantidade de vendedores que as lojas podem contratar, ou o número de horas extras que os vendedores podem trabalhar; sem uma informação objetiva sobre “Fluxo de Consumidores” estas discussões se estendem e nem sempre levam a bons resultados.

Exemplos para melhorar a performance: **que tal ter os vendedores de melhor qualidade (com maior taxa de conversão) nas horas de menor tráfego, de forma a aproveitar ao máximo a menor chance de vender; e ter a quantidade mais adequada nas horas de pico, mesmo que a qualidade do vendedor seja menor, uma vez que a probabilidade de vender será maior; e mesmo o raciocínio inverso poderá ser válido?** E isto poderá ser diferente para cada varejista, ou mesmo para cada região onde as diversas lojas estiverem situadas? São estas questões que deverão ser objeto de profunda reflexão para tirarmos vantagens na gestão da “Equação do Varejo”.

**Sumário:** Por que contar o fluxo de consumidores nos pontos de venda?

- Para avaliar melhor e tornar mais efetivas as campanhas mercadológicas
- Para aumentar a produtividade do negócio
- Para comparar o desempenho das diversas lojas no mesmo tempo e na evolução do mesmo

**Enfim,** para obter informações mais objetivas sobre a área mais importante do varejo:  
o “**Ponto de Venda**”

## Nossa proposta para auxiliá-lo no desenvolvimento do seu negócio de Varejo

Analisados os pontos colocados anteriormente, vamos lhe apresentar as soluções de tecnologia que estamos trazendo do mercado internacional, onde existe um maior desenvolvimento organizacional no segmento de varejo.

A **SMARTCOUNT** irá distribuir no Brasil “Sistemas de Gerenciamento de Fluxo de Pessoas”, de uma empresa internacional especializada neste tipo de atividade, que não só está introduzindo esta tecnologia no seu país de origem, como também já está exportando a solução para os mercados desenvolvidos da América do Norte, Europa e Sudeste Asiático (Japão, Coreia do Sul).

A idéia da **SMARTCOUNT** de se associar a uma empresa global se prende à necessidade de sempre apresentar ao mercado brasileiro o que houver de mais moderno em soluções para o Varejo, de forma a dar condições a nossos empresários de poderem gerir seus negócios com o “estado da arte” em ferramentas de gestão.

Este “Sistemas de Gerenciamento” são compostos de diversos módulos, como segue:

1. **Sensores** – de diversos tipos, utilizando-se o que mais se adequa à arquitetura e ao tipo de lay out de sua loja – são colocados na região de entrada da loja, de shopping centers ou corredores dos mesmos.
2. **Contadores** – de diversos tipos, dependendo do número de portas que vá controlar; trata-se de um *device*, controlado por microprocessador, capaz de capturar dados de tráfego de até 8 sensores. Os dados de tráfego são armazenados no chip de minuto em minuta, hora a hora, etc...

Os dados são transferidos para um Computador Central (POS, NT Server, PC, etc.) através de um cabo serial, utilizando o softwares de transferência de dados.

Os contadores também podem ser conectados a um modem externo para transferência por linha discada, através linhas telefônicas.

3. **REPORTING SOFTWARE** – são soluções baseadas em Windows, projetadas para coletar, armazenar, relatar e analisar o tráfego, transações, vendas e dados de pessoal de vendas.

Estes softwares operam com uma base de dados Microsoft SQL Server ou Access, permitindo extrair todas as informações relacionadas com produtividade e rentabilidade do Varejo.

As principais características deste software são:

- ▶ Criar uma lista das lojas com as coordenadas das lojas e respectivos sensores;
- ▶ Coletar automaticamente dados de tráfego via linha discada de cada loja onde estiver instalado (conexão por modem);
- ▶ Coletar eletronicamente informações de tráfego dos consumidores por hora/dia de forma a relacioná-las com as vendas efetivamente realizadas aos clientes;
- ▶ Gerar relatórios por hora, dia e semana em forma gráfica ou outras, medindo produtividade e elaborando “ranking” de cada loja dentro da rede;
- ▶ Fornecer dados de tempo de atendimento por vendedor de forma avaliar possíveis excessos ou falta de pessoal, que comprometam custos ou qualidade de atendimento;
- ▶ 100% customizável às necessidades do cliente.

---

(\*) Milton Jaques Sztrajtman é Engenheiro de Produção pela Escola Politécnica da USP, foi Diretor Comercial do Banco Itaú (Itaucorp), Vice-presidente da Itautec/Philco, Diretor Superintendente da Lojas Colombo, atualmente Consultor da **CLM Informática**.