

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
CAMPUS SARANDI  
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

LUCAS PICOLLO

**DESEMPENHO ECONOMICO-FINANCEIRO E ESTRATÉGIAS DE VENDAS:  
UM ESTUDO DE MULTICASOS LONGITUDINAL DE EMPRESAS VAREJISTAS  
VIRTUAIS**

SARANDI

2017

LUCAS PICOLLO

**DESEMPENHO ECONOMICO-FINANCEIRO E ESTRATÉGIAS DE VENDAS:  
UM ESTUDO DE MULTICASOS LONGITUDINAL DE EMPRESAS VAREJISTAS  
VIRTUAIS**

Estagio supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Sarandi, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração  
Orientador: Prof. Me. Daniel Rodrigues

SARANDI

2017

LUCAS PICOLLO

**DESEMPENHO ECONOMICO-FINANCEIRO E ESTRATÉGIAS DE VENDAS:  
UM ESTUDO DE MULTICASOS LONGITUDINAL DE EMPRESAS VAREJISTAS  
VIRTUAIS**

Estagio supervisionado aprovado em \_\_\_  
de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_, como requisito  
parcial para obtenção do título de Bacharel em  
Administração no curso de Administração na  
Universidade de Passo Fundo, campus Sarandi,  
pela Banca Examinadora formada pelos  
professores:

Prof. Me. Daniel Rodrigues  
UPF – Orientador

Prof: ME: João Paulo Gardelin  
UPF

SARANDI

2017

Aos meus pais Wanderlei e Marli, Meu Irmão  
Alan e minha namorada Cleonice pela  
compreensão e apoio por não mediram esforços  
para que eu pudesse concluir esta importante  
etapa. Às pessoas com quem convivi ao longo  
destes anos no curso de Administração da UPF,  
pela experiência e aprendizado compartilhado que  
fizeram engrandecer e enriquecer minha  
formação acadêmica.

## AGREDECIMENTOS

Á Deus por ser meu guia.

Á minha família por todo apoio nos momentos difíceis e compreensão pelos momentos que tive de me ausentar em função dos estudos.

Ao meu Orientados Prof. Me. Daniel Rodrigues pelo acompanhamento auxílio.

A todos os colegas que tornaram os momentos de estudos mais agradáveis e proveitosos.

A todos os professores e funcionários da UPF pelos conhecimentos e auxílio no decorrer do curso.

Aos amigos, pelo conhecimento, ajuda, pelos bons momentos e cada chimarrão compartilhado que nos tornaram irmão ao longo de nossa formação.

“Nunca deixe que lhe digam que não vale a pena  
acreditar no sonho que se tem  
ou que os seus planos nunca vão dar certo  
ou que você nunca vai ser alguém...”

Renato Russo

## RESUMO

PICOLLO, Lucas, **DESEMPENHO ECONOMICO-FINANCEIRO E ESTRATÉGIAS DE VENDAS: UM ESTUDO DE MULTICASOS LONGITUDINAL DE EMPRESAS VAREJISTAS VIRTUAIS**. Sarandi, 2017, 52f. Estágio supervisionado (curso de administração) UPF. 2017

O mercado eletrônico é uma das ferramentas mais importantes para o desenvolvimento das empresas no século XXI. O grande alcance destas plataformas comparado com o número de lojas físicas é um dos potenciais diferenciais de empresas inseridas neste setor. O presente estudo teve como objetivo apurar o desempenho de empresas inseridas no setor de lojas de departamentos e-commerce e analisar quais foram as estratégias de vendas mais bem sucedidas, no período de 2011 a 2016. A pesquisa teve um caráter misto, sendo de características quantitativa e qualitativa de abordagem dos dados. Quanto aos objetivos, apresentou ser exploratória e descritiva, utilizando-se de dados secundários coletados junto ao site da BMF Bovespa, usando análise documental dos relatórios da administração e relatórios financeiros. Quanto a análise dos dados, para a etapa quantitativa, os dados foram submetidos aos cálculos dos índices econômico-financeiros, apresentando-os comparativamente através de gráficos e tabelas; para a etapa qualitativa, os dados foram submetidos a análise de conteúdo, com o intuito de extrair e evidenciar as estratégias de vendas utilizadas por cada uma das empresas estudadas. Os resultados mostraram que empresas focadas em aperfeiçoar a experiência de compra dos clientes obtiveram melhores resultados frente a outras que optaram por estratégias diferentes. O estudo evidenciou ainda, que entre as empresas estudadas (Americanas, Saraiva e Dufry) a Americanas obteve um melhor desempenho se considerado os índices econômico-financeiro apurados.

**Palavras chaves:** Análise de Índices contábeis; estratégias de vendas; varejo; e-commerce

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b>	– Liquidez maior ou menor diferenciação .....	16
<b>Figura 2</b>	– Exemplo de índice de lucratividade .....	18
<b>Figura 3</b>	– Exemplo do calculo do índice de imobilização do PL .....	21
<b>Figura 4</b>	– Cinco grupos da quinta variável de marketing para Castro .....	24
<b>Figura 5</b>	– perguntas para elaboração do planejamento de vendas .....	25
<b>Figura 6</b>	– Papéis da compra .....	26
<b>Figura 7</b>	– Coeficiente de liquidez (Saraiva).....	34
<b>Figura 8</b>	– Índice de lucratividade (Saraiva) .....	35
<b>Figura 9</b>	– Retorno sobre investimento (Saraiva).....	35
<b>Figura 10</b>	– Índice de endividamento (Saraiva) .....	36
<b>Figura 11</b>	– Índice de imobilização do PL (Saraiva).....	37
<b>Figura 12</b>	– Índice de liquidez (Americanas) .....	37
<b>Figura 13</b>	– Índice de lucratividade (Americanas) .....	38
<b>Figura 14</b>	– Retorno sobre investimento (Americanas).....	38
<b>Figura 15</b>	– Índice de endividamento (Americanas) .....	39
<b>Figura 16</b>	– Índice de imobilização do PL (Americanas).....	39
<b>Figura 17</b>	– Índice de liquidez (Dufry).....	40
<b>Figura 18</b>	– Índice de lucratividade(Dufry).....	41
<b>Figura 19</b>	– Retorno sobre investimento (Dufry) .....	41
<b>Figura 20</b>	– Índice de endividamento (Dufry).....	42
<b>Figura 21</b>	– Índice de Imobilização do PL (Dufry) .....	42
<b>Figura 22</b>	– Índice de Liquidez (Comparação).....	43
<b>Figura 23</b>	– Índice de Lucratividade (Comparação).....	44
<b>Figura 24</b>	– Retorno sobre Investimento PL (Comparação).....	44
<b>Figura 25</b>	– Índice de Endividamento (Comparação).....	45
<b>Figura 26</b>	– Índice de Imobilização do PL (comparação) .....	45

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	12
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>13</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
2.1 ANÁLISE DE ÍNDICES .....	14
<b>2.1.1 Liquidez Corrente</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.2 Lucratividade</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1.3 Retorno sobre investimento (PL)</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1.4 Índice de endividamento</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1.5 Índice de imobilização do patrimônio Líquido</b> .....	<b>21</b>
2.2 VENDAS .....	23
<b>2.2.1 Planejamento de vendas</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.2 Processos de venda</b> .....	<b>26</b>
<b>3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO</b> .....	<b>28</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	28
3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO/CATEGORIA DE ANÁLISE .....	29
3.3 UNIVERSO DA PESQUISA .....	29
3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	30
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	30
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>32</b>
4.1 CARACTERIZAÇÕES DAS EMPRESAS ESTUDADAS .....	32
4.1.1 Saraiva .....	32
4.1.2 Dufry A.G. ....	32
4.1.3 Americanas .....	33
4.2 ANÁLISE DE DESEMPENHO ECONOMICO-FINANCEIRO .....	34
<b>4.2.1 Saraiva</b> .....	<b>34</b>
4.2.1.1 <i>Índice de liquidez</i> .....	34
4.2.1.2 <i>Lucratividade</i> .....	34
4.2.1.3 <i>Retorno sobre investimento (PL)</i> .....	35

4.2.1.4 Índice de endividamento.....	36
4.2.1.5 Índice de imobilização do PL.....	36
<b>4.2.2 Americanas.....</b>	<b>37</b>
4.2.1.1 Índice de liquidez.....	37
4.2.1.2 Lucratividade.....	38
4.2.1.3 Retorno sobre investimento (PL).....	38
4.2.1.4 Índice de endividamento.....	39
4.2.1.5 Índice de imobilização do PL.....	39
<b>4.2.3 Dufry.....</b>	<b>40</b>
4.2.3.1 Índice de liquidez.....	40
4.2.3.2 Lucratividade.....	40
4.2.3.3 Retorno sobre investimento (PL).....	41
4.2.3.4 Índice de endividamento.....	42
4.2.3.5 Índice de imobilização do PL.....	42
<b>4.2.4 Comparação de desempenho.....</b>	<b>43</b>
4.2.4.1 Índice de liquidez.....	43
4.2.4.2 Índice Lucratividade.....	43
4.2.4.3 Retorno sobre investimento (PL).....	44
4.2.4.4 Índice de endividamento.....	44
4.2.4.5 Índice de imobilização do PL.....	45
<b>4.3 ANÁLISE DE DESEMPENHO QUALITATIVO EM VENDAS.....</b>	<b>46</b>
<b>4.3.1 Saraiva.....</b>	<b>46</b>
<b>4.3.2 Dufry.....</b>	<b>47</b>
<b>4.3.3 Americanas.....</b>	<b>49</b>
<b>4.4 DUSCUSSÃO: RELACIONANDO DESEMPENHO ECONOMICO-FINANCEIRO COM DESEMPENHO EM VENDAS.....</b>	<b>50</b>
<b>4.4.1 Analise dos índices e estratégias.....</b>	<b>50</b>
4.4.1.1 Índice de liquidez.....	50
4.4.1.2 Lucratividade.....	51
4.4.1.3 Retorno sobre investimento (PL).....	51
4.4.1.4 Índice de endividamento.....	51
4.4.1.5 Imobilização do Patrimônio Líquido.....	52
<b>4.4.4 Melhores números e estratégias adotadas.....</b>	<b>52</b>

<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>55</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A economia nacional apresenta um declínio desde 2014, afetando todos os setores porém para o ano de 2017 as previsões são um pouco mais animadoras, a perspectiva de que haja um leve crescimento em relação ao ano anterior. Com esse contexto a tecnologia tem um papel bastante importante para redução de custos e otimização de processos para que as empresas possam se tornar cada vez mais competitivas.

As empresas de transações via internet teve seu início em 1981 quando a agência de viagens Thomson Holidays selecionou 66 agentes de viagens por toda a Inglaterra para que levassem a cabo aquela que foi considerada a primeira transação B2B do e-commerce. Dessa forma os agentes colhiam dados e respondiam aos seus clientes instantaneamente.

O comércio eletrônico como conhecemos hoje teve início em 1990 com o primeiro navegador web WorldWideWeb que funcionava como interface para acessar à Internet através de um formato gráfico. Aqui, são lançadas também todas as condições necessárias para a popularização da Internet, que foi necessário apenas 10 anos para que se tornasse um dos meios de comunicação mais importantes do mundo.

Em 1994 foi o ano em que o primeiro produto foi vendido pela internet, uma pizza vendida pela Pizza Hut, o então PizzaNet registrou sua primeira venda. Logo Após em 1995 nascem dois dos gigantes do e-commerce assim revolucionando em pouco tempo a forma de vender todo tipo de produto com um alcance incomparável ao de uma loja física.

Mark Zuckerberg cria um web site que era apenas uma brincadeira que acabou levando-o muito mais longe, a sua brincadeira ou o Facebook hoje reúne milhões de usuários em todo mundo, como era de se esperar muitas empresas de comércio eletrônico começaram a utilizar dessa poderosa ferramenta de marketing criando páginas para divulgar seus produtos e assim alavancar seus negócios.

A economia nacional teve uma redução de crescimento em 2012 e nos anos seguintes apresentou quedas consideráveis atingindo todos os setores. Mesmo com o crescimento exponencial do segmento a partir de 2013 onde teve onde crescimento de 28% em faturamento, o e-commerce também começou a sentir os efeitos da queda da economia, a partir de 2014 mesmo com um crescimento acima da média em comparação com a compra tradicional viu seu crescimento reduzir chegando a 8% em 2016.

A tecnologia esta evoluindo muito, com uma velocidade muito grande ficando cada vez mais ao alcance de todos nós. Como isso é muito presente as empresas de vendas online estão se beneficiando com maior alcance, mas também aumentando a concorrência. Com a

evolução de dispositivos como tablets e smartphones que são os mais usados para fazer buscas iniciais sobre os produtos como preço e aspectos técnicos.

A concorrência esta cada vez mais voraz, e o consumidor esta cada vez mais exigente e atento aos diferenciais. Um dos grandes diferenciais das lojas virtuais em comparação com físicas e a variedade e o preço. E muito importante ter bons fornecedores para assim proporcionar produtos de qualidade diferenciada com bons preços.

Outro aspecto a ser observado e é de grande importância para o setor é o transporte de suas mercadorias. Hoje a nível nacional temos grandes problemas com esse aspecto com frequentes atrasos, mercadorias violadas, com avarias entre outros. A escolha da empresa que prestara este serviço é de extrema importância para o processo de venda como um todo.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

O mercado eletrônico é uma das ferramentas mais importantes para o desenvolvimento das empresas no século XXI. O grande alcance destas plataformas com um custo consideravelmente menor se for comparado com o número de lojas físicas necessárias para ter um alcance semelhante é um dos diferenciais que fazem que se tenha tamanha diferença entre os resultados.

Se compararmos a evolução do PIB dos últimos seis anos em relação ao crescimento do faturamento do segmento vê a gritante diferença entre eles. Outro dado que é importante e a comparação com as lojas tradicionais. Desta forma também se constata uma grande disparidade de resultados, ao mesmo tempo em que fecham lojas tradicionais e se reduz o faturamento no setor, as on-line continuam a aumentar seus faturamentos mesmo com a redução do PIB.

A análise das estratégias que foram utilizadas por estas empresas para alcançar tais resultados de faturamento, quais os pontos que se diferenciam umas das outras e seus resultados de que outras empresas do setor possam utilizar alguns parâmetros como base para suas próprias estratégias é uma das finalidades do estudo.

**Qual o desempenho de empresas inseridas no setor de lojas de departamentos e-commerce e quais foram as estratégias de vendas mais bem sucedidas?**

## 1.2 OBJETIVOS

### **1.2.1 Objetivo geral**

Apurar o desempenho de empresas inseridas no setor de lojas de departamentos e-commerce e analisar quais foram as estratégias de vendas mais bem sucedidas, no período de 2011 a 2016.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

1. Apurar o desempenho das principais empresas do setor.
2. Descrever quais as estratégias adotadas pelas principais empresas do setor.
3. Analisar as estratégias de vendas que foram mais bem sucedidas

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ANÁLISE DE INDICES

Marion (1949) diz que a análise de três pontos fundamentais e necessários para conhecer a situação econômico-financeira de uma organização: Liquidez, rentabilidade e endividamento esses três índices que dão equilíbrio e são os pilares principais para tomadas decisões empresariais.

Segundo Assaf (2001) as decisões financeiras tomadas pelas empresas são contínuas e inevitável tanto para a aplicação de valores quanto para os financiamentos. São decisões que definem a estabilidade financeira e a atratividade econômica.

A análise de todos os relatórios contábeis é de grande importância, mas o BP (Balanço Patrimonial) e a DRE (Demonstração de Resultados do Exercício) são os que mais evidenciam a situação financeira e econômica da empresa (MARION, 1949, P9).

A importância de analisar os índices ao invés das grandezas apresentadas na DRE ou BP, por exemplo, são a maior facilidade na interpretação de um número percentual ou índice com parâmetro de comparação do que apenas grandezas que algumas vezes nos tiram a atenção e por vezes nos dá uma impressão errada do que se passa na organização. A atenção do analista é muito importante no cálculo dos índices é muito importante, pois pode ser manipulado e dar uma falsa impressão sobre a real situação da empresa (MARION, 1949).

Os índices são informações retiradas produzidas a partir dos dados dos demonstrativos contábeis como DRE, BP, entre outros que no seu total podem chegar até a 480 números em todos os seus demonstrativos, é uma grande quantidade de dados a serem observada para quem precisa de informações específicas como, por exemplo, saber se a empresa pode ou não receber crédito. A importância de traduzir os dados dos relatórios contábeis em informações em formas de índices é a facilidade de ter uma ação, já que é muito mais fácil se ao invés de olhar esses mais de 400 dados apenas olhar um ou dois índices para tomar decisões sobre as mais diversas áreas de empresa. (MATARAZZO, 1947)

“Índice é a relação de contas ou grupos de contas das Demonstrações Financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa.” (MATARAZZO, 1947, P147). Os índices são muito usados e servem como parâmetro de medida de muitos aspectos econômico e financeiro das empresas. Não se faz necessário o cálculo de um grande número de índices, mas sim de um conjunto que tem a

função de conhecer a empresa, segundo o grau de profundidade desejada, depende do quanto é necessário se aprofundar é a quantidade de índices que será preciso. (MATARAZZO, 1947)

Segundo Matarazzo (1947), a avaliação de índices por comparação no tempo é bastante importante, pois mostra a evolução durante o tempo e a tendência seguida pela empresa, a partir destas comparações forma-se opiniões sobre as políticas seguidas pela empresa e seus efeitos. É importante que nas avaliações os índices sejam analisados de forma conjunta e não apenas formar uma opinião a partir de apenas um ou outro índice.

Também a forma intrínseca de avaliação, é uma forma de avaliação que segue principalmente a intuição e as experiências do avaliador e uma forma mais grosseira de avaliação é muito limitada só deve ser usada quando não se dispõem de histórico ou parâmetros para se chegar a uma melhor interpretação que ofereça melhores resultados. (MATARAZZO, 1947)

Avaliação por comparação com padrões usa uma conceituação como ótimo, bom, satisfatório, razoável ou deficiente ao relacionar os índices da empresa com os padrões adotados na análise. O uso dos padrões para avaliação é de grande importância segundo “Não se pode conceber uma boa análise sem a comparação dos índices da empresa analisada com padrões.” (MATARAZZO, 1947, P.184)

“Cabe registrar que a análise dos demonstrativos financeiros limita-se às conclusões endógenas; não abrange o ambiente em que a empresa está inserida, que apresentam variáveis como a concorrência, a evolução tecnológica, as ações de governo e assim por diante.” (LUCHEA, 2004, P19) Avaliação da empresa pelo formato de índices é o método aplicado para a avaliação econômico-financeira da empresa, emprega relações matemáticas entre grandezas discriminadas no balanço patrimonial (BP) e a demonstração de resultados do exercício (DRE).

### **2.1.1 Liquidez corrente**

Um alto índice de Liquidez Corrente é muito favorável, mostra uma melhor situação financeira, o coeficiente de liquidez alto dá uma maior segurança na capacidade de pagamento, por outro lado mostra valores disponíveis e realizáveis desnecessários e a ociosidade destes recursos é economicamente prejudicial. Liquidez desnecessária ocorre quando o proprietário não tem intenção de aumentar seu empreendimento e “procuram uma vida mais sossegada”. Um nível de liquidez bom depende muito de empresa para empresa.

Figura 1 - Liquidez maior ou menor diferenciação.

Liquidez Maior	Liquidez menor
Pequena rotação do ativo circulante	Grande rotação do ativo circulante.
Prazo de compra menor que o da venda	Maior o prazo de compra que de venda.
Produto com valor de mão de Obra maior que o valor da matéria prima.	Produto com valor de mão de Obra menor que o valor da matéria prima.

Fonte: VERTES, WÜRCH 1983

Banqueiros e grandes fornecedores aceitam o coeficiente de liquidez igual 2,0 quando não estão disponíveis os dados que mostram se a uma maior ou menor necessidade de liquidez. É uma decisão compreensível do ponto de vista dos fornecedores e bancos já que mesmo a empresa tendo um estoque de metade suas mercadorias com defeito ou de venda difícil ainda a empresa tem recursos suficientes para pagar os credores. Por outro lado se forem conhecidos dados como prazos de venda e compra e qualidade de estoques, pode ser julgada com cautela e deveriam ser aceitos índices menores que 2,0. (VERTES, WÜRCH, 1983)

O coeficiente de liquidez é calculado com a divisão do Ativo Circulante (AC) pelo Passivo Circulante (PC), Evidencia com segurança a capacidade de pagamento em dia de seus credores. Como as empresas tem capitais circulantes diferentes o índice de liquidez revela com maior confiança a situação financeira da empresa. (VERTES, WÜRCH, 1983)

$$\frac{AC}{PC} = \text{COEFICIENTE D E LIQUIDEZ (Col)}$$

Liquidez corrente é uma forma mais comum de analisar liquidez. “O ILC representa quantos reais a realizar no curto prazo a empresa possui para cada real a pagar dentro de um horizonte de 12 meses. Por exemplo, um índice de liquidez corrente igual a 1,50 indica que a empresa possui cerca de \$ 1,50 a realizar em 12 meses para cada \$ 1,00 que registra a pagar no mesmo horizonte temporal.” (BRUNI 2014, P129)

$$\text{ILC} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$$

O ILC quanto maior melhor do ponto de vista do risco oferecido em curto prazo, de outro lado visto do ponto de vista da rentabilidade um ILC excessivo é muitos recursos ociosos que podem estar aplicados gerando lucro à empresa. O problema do ILC é que compara todo ativo circulante independente o período de realização com o passivo circulante da mesma forma independente o período de quitação, compara contas com graus de riscos e realização diferentes. (BRUNI, 2014)

O cálculo do índice de liquidez corrente é efetuado através das informações constantes no Ativo e Passivo Circulantes, onde estão alocados os investimentos e financiamentos empresariais de curto prazo. Quanto maior o volume do Passivo Circulante, maior o nível de endividamento empresarial e, portanto, maior o grau de risco do negócio, principalmente porque se trata de dívidas de curto prazo. (CAMLOFFSKI, 2014, p.20).

$$\text{ILC} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$$

Se tiver um ILC de 1,30 a empresa possui recursos suficientes para honrar suas dívidas de cada R\$ 1,00 devido a empresa dispõem de R\$1,30 tem liquidez se tiver um ILC de inferior a um significa que não possui liquidez. (CAMLOFFSKI, 2014)

### 2.1.2 Lucratividade

“O Índice de índice de lucratividade (IL) fornece uma medida do retorno esperado por unidade monetária investida.” O IL mostra quando as propostas devem ser rejeitadas ou não pela sua viabilidade econômica.

Calculo:

$$\text{Índice de Lucratividade} = \frac{\text{Valor atual das entradas líquidas de caixa}}{\text{Valor atual das saídas líquidas de caixa}}$$

Figura 2 - Exemplo de índice de lucratividade

	Proposta A		Proposta B
Valores atuais			
	R\$		
Entradas líquidas de caixas	59.126,00	R\$	72.073,00
	R\$		
Saídas Líquidas de caixa	60.000,00	R\$	60.000,00
Índice de Lucratividade (IL)	0,985		1,201

Fonte: BRAGA, 1989

Na proposta A o IL é de 0,985 para cada unidade monetária investida, ou seja, economicamente inviável contra a Proposta B que o IL é de 1,201 para unidade monetária investida na proposta B é economicamente viável. (BRAGA, 1989)

Segundo Bruni (2014) “a lucratividade nunca deve ser analisada individualmente. É preciso considerar, também, o giro, ou a relação entre o volume de vendas do negócio e o investimento nele feito”.

Conforme Galesne, Fensterseifere Lamb (1999) É a razão entre o valor presente das entradas líquidas de caixa do projeto e o investimento inicial.

$$IL = \frac{VLP + \text{Investimento inicial}}{\text{Investimento}}$$

Sempre que o IL for superior a um o projeto é passível de aceitação, levando-se em conta somente a análise financeira não podendo ser apenas analisado de forma isolada, única pra se tomar a decisão. É um índice que facilita a comparação de projetos com tamanhos bem diferentes quando observados da perspectiva financeira.

### 2.1.3 Retorno sobre investimento (Retorno sobre PL)

O retorno sobre investimento é o quanto a empresa remunera o seu investimento, todas as empresas visam a geração de lucro para remunerar esse investimento, esse índice mostra o quanto a empresa está sendo eficiente em gerar este Lucro. A taxa de retorno sobre o investimento é calculada através da divisão do Investimento (PL) pelo Lucro. (MATARAZZO, 1947)

Segundo Vertes e Würch para as sociedades anônimas é muito importante este índice é muito significativo já que mostra o quanto o lucro está remunerando o Capital Próprio da empresa. “Uma vez que os dividendos são distribuídos com base no capital social e pelo valor nominal das ações, e as reservas e outras partes do capital próprio não são remuneradas, sendo, pois, de grande interesse para os acionistas.” (VERTES E WÜRCH, 1983, p.251)

O IRPL (índice de retorno sobre patrimônio líquido) é o índice que expressa os rendimentos globais aferidos na gestão dos recursos próprios ou de terceiros pela gerência em benefício dos acionistas. Pode ser calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{IRPL} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido}) \times 100$$

Este índice mostra do ponto de vista do dono da empresa quanto está ganhando em função do valor investido no patrimônio líquido da empresa. (BRUNI, 2014)

Camloffski (2014) propõem duas fórmulas de cálculo diferentes uma para as empresas de capital fechado (LTDA) e uma para as de capital aberto (S/A) devido à característica das ações preferenciais:

$$\text{Retorno do Capital Próprio} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

$$\text{Retorno do Capital Próprio} = \frac{\text{Lucro Líquido Disponível aos Acionistas Ordinários}}{\text{Patrimônio dos Acionistas Ordinários}}$$

Este é um índice quanto maior melhor, quanto maior a rentabilidade dos sócios mais recursos serão conduzidos à empresa. (CAMLOFFSKI, 2014)

#### 2.1.4 Índice de Endividamento Geral (IEG)

Este índice expressa a participação de capitais de terceiro sobre aos ativos totais da empresa. É um indicador que quanto menor melhor quando observado da ótica de falência da empresa, mas não deve ser observado isoladamente ele por conta própria não condena a falência da empresa ou seu sucesso, deve-se observar se as vendas são crescentes na empresa e se o capital de terceiros sobre os recursos totais podem estar atrelado um aumento significativo na rentabilidade. O maior uso de capital de terceiros pode por sua vez aumentar a desempenho financeiro dos capitais próprios, mas de mesmo modo aumenta significativamente o risco. (BRUNI, 2014)

Segundo Camloffski, (2014, P30) “esse índice indica o volume de capital de terceiros utilizado pelas empresas na condução das suas atividades. Em tese, quanto maior o grau de endividamento, pior para a empresa, pois o risco financeiro do negócio aumenta consideravelmente.” Calculado da seguinte forma:

$$\text{IEG} = \text{Passivo Exigível Total} / \text{Ativo Total}$$

É importante ressaltar que quanto maior for o volume de capital de terceiros na empresa aumenta o risco, mas quando bem gerido esses recursos devido à alavancagem financeira contribuem pra um melhor resultado gerando um retorno superior ao custo desse capital. (CAMLOFFSKI, 2014)

Segundo Verte e Würch (1986) nomeia esse índice de coeficiente de segurança máxima “A denominação deste coeficiente de segurança máxima se aplica pelo fato de que as dividas totais não são comparadas somente com o capital próprio da empresa, mas com o valor total dos ativos da empresa.” (VERTES E WÜRCH,1986, p.171) Ao se referir que as dividas totais são comparadas com o ativo total da empresa significa que este índice compra com todo o capital próprio mais os capitais de terceiros investidos na empresa. Este índice é assim representado:

$$\frac{\text{Dividas Totais}}{\text{Ativo Total}} = \frac{\text{PT}}{\text{AT}} = \text{Coeficiente de segurança máxima}$$

Os credores têm como garantia não somente o que a empresa investiu o seu capital próprio mas sim todos os bem como os que adquiriram com recursos de terceiros e bem que recebeu de fornecedores, com isso a soma desse valor representa o valor máximo que a empresa. Esse é aceitável quando estiver a baixo de 0,50 ou 50%. (VERTES E WÜRCH, 1983)

### 2.1.5 Imobilização do Patrimônio Líquido

O índice de imobilização do patrimônio líquido indica que para cada R\$100 de patrimônio líquido quanto à empresa aplicou no Ativo Permanente. Quanto menor for este índice melhor. Os recursos do patrimônio líquido são exclusivos para o Imobilizado ou Ativo Circulante, quanto menos for usado no ativo permanente mais será aplicado no ativo circulante assim diminuindo a necessidade e dependência de capital de terceiros. (MATARAZZO, 2003)

Formula:

$$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

Figura 3 - Exemplo de calculo do índice de imobilização do PL

	X1	X2
Ativo Permanente	674.235,00	1.345.674,00
Patrimônio Líquido	892.345,00	1.134.768,00
Índice de imobilização do PL	$\frac{674.235,00}{892.345,00} = 76\%$	$\frac{1.345.674,00}{1.134.768,00} = 119\%$

Fonte MATARAZZO 2003

A figura 3 mostra que a empresa investiu em X1 76% do seu PL em Ativos Permanentes e em X2 119%. Mostra que em X2 teve uma dependência maior de capital de terceiros, o que ocasiona . (MATARAZZO, 2003)

A imobilização é o quanto a empresa aplicou de seu Patrimônio Líquido em bens como prédio, máquinas etc, Capital próprio investido em imobilizado são uma boa garantia para os investidores. De outro lado quanto maior for o investimento no em imobilizado menos sobra para financiar o Ativo Circulante da empresa, quanto maior for a porcentagem do Patrimônio Líquido imobilizado maior é a chance de a empresa ter um aumento das dívidas. A uma grande variação do índice de imobilização dependendo do ramo de negócio das empresas nas empresas comerciais o grau de imobilização varia de 15% a 35% em relação ao PL, por outro lado nas indústrias são aceitáveis índices 60% a 80%. Atividades de utilizam usam maior proporção de recursos no financiamento de seus negócios índices ainda maiores podem ser aceitáveis de 80% a 90%, como em empresas do ramo agrícola, empresas de transportes, construtoras e empresas de serviços. (VERTES E WÜRCH, 1983)

Segundo Bruni (2014, p.156) “o quociente expresso pelo índice de imobilização do patrimônio líquido representa o quanto dos recursos próprios está aplicado no ativo imobilizado. Ou seja, para cada \$ 1,00 colocado pelos sócios, quanto está investido e preso no ativo imobilizado.”

$$\text{IIPL} = \text{Ativo Imobilizado} / \text{Patrimônio Líquido}$$

O IIPL é um índice do tipo quanto menor melhor, quando imobiliza um percentual do Patrimônio Líquido muito elevado acaba reduzindo as sobras desse recurso que podem ser usadas para quitar dívidas. (BRUNI, 2014)

Para Camloffski (2014) o imobilizado deve ser na sua maioria deve ser adquirido por meio de financiamentos de longo prazo por se tratar de um recurso de longo prazo e recursos de curto prazo devem financiar investimentos de curto prazo para que assim aja um equilíbrio financeiro, quando menos imobilizar do Patrimônio Líquido melhor mais sobra pra financiar os investimentos de curto prazo.

Calculo:

$$\text{IIPL} = \frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Este é um índice que quanto menor melhor, quando menor for o índice calculado menor é a porcentagem do patrimônio líquido imobilizado. (CAMLOFFSKI, 2014)

## 2.2 VENDAS

A comunicação é um requisito essencial para se realizar vendas. “Se pensar bem, todo mundo vende. Desde bem cedo na vida, você desenvolve técnicas de comunicação para tentar conseguir o que quer na vida. Você esta praticando vendas quando quer que alguém faça alguma coisa.” (FUTRELL,2014,P07)

Segundo Futrell (2014) muitas vezes as vendas se confundem com o marketing mas vendas é apenas uma das muitas partes do marketing. Consiste em uma pessoa ajudando a outra, em que o profissional da área de vendas identifica seu potencial cliente e usa técnicas de comunicação como perguntas abertas para identificar as necessidades de seu possível cliente, passando informações técnicas, sugerindo bens ou produtos que visam atender as necessidades e oferecendo um serviço de pós-venda para efetuando a venda e fidelizar o cliente.

A funções de vendas empregam cerca de 12% das pessoas que trabalham no mundo, com isso o planejamento de vendas se torna muito importante de tal forma que a força de venda se torna a quinta variável no composto de marketing. Na ilustração 4 Castro (2005) separa o tema em cinco grandes grupos nos quais separa as diferentes partes deste “quinto componente de marketing” de forma a explicar as necessidades de organização, controles, tecnologias, recursos humanos necessários e uma tema de introdução.

Segundo Kotler (1998, P36) “o conceito de vendas assume que os consumidores, se deixados sozinhos, normalmente, não comprarão o suficiente de produtos da organização. Assim, a organização deve empregar um esforço agressivo de venda e de promoção.” Esse conceito de vendas mais agressivo é usado principalmente por bens ou serviços que os consumidores não procuram por conta própria e precisam ser convencidos a adquiri-los como seguros, serviços funerários e enciclopédias. Mostra também que o consumidor por conta própria os consumidores não comprariam o suficiente, então, a empresa usa de um grande arsenal de ferramentas disponíveis para persuadir o cliente a comprar. (KOTLER,1998)

“A atividade de venda é classificada como uma ferramenta promocional entre a propaganda, promoção de vendas, merchandising e relações publicas.” (COBRA,1994,P21)

“Os consumidores veem-se diante de produtos com diversos atributos, de difícil entendimento e escolha e, por vezes, com tecnologias desconhecidas e questionadas.” (GROHMANN, BATTISTELLA e VELTER, 2013, P2). A grande multiplicidade de produtos e serviços exigem grandes esforços de venda com isso nos anos 80 os “vendedores tomadores de pedidos” foram substituídos pelos “negociador” devido a grande exigência dos

consumidores, evolução dos produtos e competitividade que tiveram um grande aumento (COBRA,1994).

Figura 4 - Cinco grupos da quinta variável de marketing para Castro.

<b>1. Temas introdutórios</b>	<b>2. Organização</b>	<b>3. Recursos humanos</b>	<b>4. Controle</b>	<b>5. Informação e tecnologia</b>
1. Tarefas e tipos de vendedores 2. Novo papel do vendedor 3. Comportamento de compra 4. Processo de vendas eficaz 5. Estimativa de demanda	1. Análise representante versus vendedor contratado 2. Especialização ou estruturação da força de vendas 3. Definição do número de vendedores 4. Definição e alinhamento de território de vendas 5. Alinhamento do esforço de vendas com a estratégia da empresa e de marketing 6. Estabelecimento de níveis hierárquicos e amplitude de controle gerencial em vendas 7. Papel do gerente territorial de vendas 8. Determinação de quotas de vendas	1. Recrutamento e seleção de vendedores 2. Treinamento de vendas 3. Motivação 4. Desenho de planos de remuneração e incentivo	1. Avaliação e controle de resultados de vendas 2. Auditoria em vendas	1. Tecnologia de informação em vendas 2. Sistemas de automação em vendas 3. Programas de CRM

Fonte: Castro (2005)

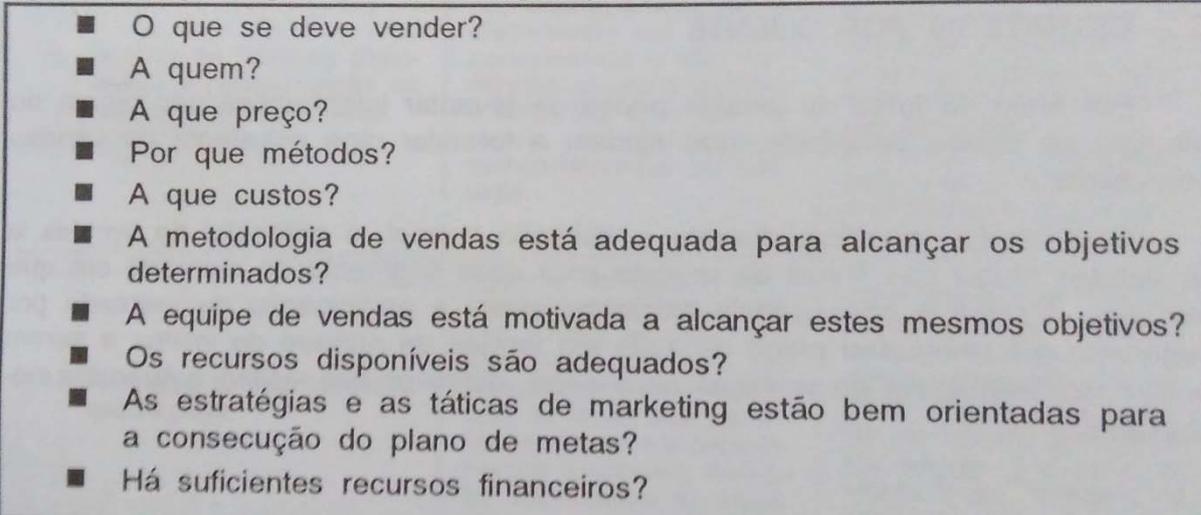
### 2.2.1 Planejamento de vendas

O planejamento de vendas é um processo integrado do gerenciamento do negócio e pode gerar uma grande vantagem competitiva através do entendimento do cenário futuro e o desenvolvimento de um time para definir e executar um conjunto de planos de modo a maximizar os resultados do negócio e um melhor atendimento ao cliente. É a definição dos

planos organizacionais para os períodos próximos e intermediários cobrindo um grande horizonte suficiente para o planejamento de recursos e para suportar o processo de planejamento, conectada com o planejamento estratégico a fim de garantir uma melhoria contínua. (BARBEIRO, 2005)

A elaboração do planejamento de vendas requer uma avaliação minuciosa das metas e dos objetivos de venda. Para Cobra (1994) quem elabora o planejamento de vendas deve responder as questões relacionadas no figura 5

Figura 5 - Perguntas para elaboração do planejamento de vendas

- 
- O que se deve vender?
  - A quem?
  - A que preço?
  - Por que métodos?
  - A que custos?
  - A metodologia de vendas está adequada para alcançar os objetivos determinados?
  - A equipe de vendas está motivada a alcançar estes mesmos objetivos?
  - Os recursos disponíveis são adequados?
  - As estratégias e as táticas de marketing estão bem orientadas para a consecução do plano de metas?
  - Há suficientes recursos financeiros?

Fonte: (COBRA,1994, P67)

“Na sua essência, o planejamento na área de vendas consiste, a partir dos objetivos empresariais, em analisar as situações interna e externa; fazer uma previsão do que pode acontecer, preparar-se para atender e executar essa previsão e controlar o trabalho para que tais objetivos sejam alcançados.” (LAS CASAS,1994,P71)

Megido (2002) concorda com Cobra (1994) nas questões que devem ser respondidas para se obter um bom plano de vendas e acrescenta que as informações que servem de base são informações sobre clientes, empresa, fornecedores e concorrentes. Clientes: quantidade, quais são os mais importantes, posicionamento, taxa de recompra, expectativas, como são utilizados os canais de comunicação entre outros. Empresa: aspectos como sua reputação no mercado, metas e objetivos, capacidade financeira, qualidade dos colaboradores, capacidade tecnológicas, etc. Fornecedores: prazos, manutenção da qualidade, flexibilidade, capacidade administrativa e financeira, produção e armazenamento e política de preços. Concorrentes: política de preços e promoções, localização, reputação no mercado, estratégia de comunicação, linha de produtos e diferenciais então entre os aspectos citados.

### 2.2.2 Processos de vendas

Kotler (1998) diz que é muito importante identificar quem toma a decisão de compra, os tipos de decisão de compra e as etapas do processo de compra. Por exemplo os homens tomam a decisão de compra quando adquirem um barbeador e as mulheres quando compram meia calça. Com isso Kotler distingue cinco papéis que as pessoas podem assumir na decisão de compra, indicador, influenciador, decisor, comprador e usuário.

Figura 6 - Papéis na compra

Indicador	Influenciador	Decisor	Comprador	Usuário
A primeira pessoa que sugere comprar o produto ou serviço.	Pessoas cujo seu ponto de vista ou sugestão influencia a decisão.	Pessoa que decide sobre qualquer componente de uma decisão de comprar: se deve comprar o quê, como e onde comprar.	Pessoa que faz a compra.	Pessoa que compra usa ou consome o produto.

Fonte: Kotler (1998, P177)

Segundo Kotler (1998), o processo de compra começa muito antes do momento real da compra e tem consequências posteriores, com essa afirmação mostra um modelo de cinco estágios do processo de compra típico, reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra. Esse processo também sofre influências de quatro fatores: culturais, social, pessoais e psicológicos. Quando bem estudados mostram a empresa muitos indícios de como levar os produtos até eles e servi-los com maior eficácia.

“O mercado consumidor desafia os vendedores a como perceber um novo produto e desenvolver formas eficazes de posicionamento e valores associados com a comunicação do novo produto.” (GROHMANN, BATTISTELLA e VELTER,2013,P3) A percepção do vendedor é muito importante no que tange a comunicação e o processo no qual será escolhido o cliente e a forma de apresentação do produto ao mesmo para que seja efetuada a venda na

maioria das vezes, pensando nisso Futrel (2014) descreve um processo ou sequencia de dez passo na qual visa aumentar as vendas quando seguida pelo profissional.

Segundo Futrell (2014), o processo de vendas é uma sequência de passos que o profissional de vendas deve seguir para aumentar muito suas chances de concretizar vendas. Os dez passos descritos são: prospecção, pré-abordagem, abordagem, apresentação, ensaio de fechamento, definição de objeções, Resolução de objeções, ensaio de fechamento, fechamento e acompanhamento. Com isso atende os processos da compra como um todo desde a identificação dos possíveis clientes, a abordagem como deve ser feita, apresentação do produto com os esclarecimentos técnicos e também após a realização da compra e seu acompanhamento.

### 3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A abordagem usada foi um misto entre quantitativa exploratória na abordagem dos índices econômicos-financeiros e qualitativa descritiva ao abordar as estratégias de venda identificadas nos relatórios administrativos das empresas estudadas.

A pesquisa quantitativa segundo Garcel e Peixe, 2016 se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

A pesquisa quantitativa, que tem suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. Por outro lado, a pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno. (GARCEL E PEIXE, 2016, p33)

Segundo GIL, 1991 a pesquisa exploratória são “pesquisas que envolvem levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão”.

Ainda segundo Diehl e Tatim, 2014 o “estudo exploratório possibilita ao pesquisador captar conhecimentos e comprovações teóricas, a partir de investigações de determinadas hipóteses avaliadas dentro de uma realidade específica”.

Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. (DIEHL e TATIM, 2014 p52)

As pesquisas descritiva têm como o principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relações entre variáveis obtidas por meio de utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados como pesquisa descritiva, e uma de suas características mais significativas é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação sistemática (DIEHL E TATIM, 2004 p54)

Tem como características “os dados são coletados preferencialmente nos contextos em que são construídos” (DIEHL e TATIM, 2014 p52). A pesquisa qualitativa não tem uma sequencia rígida para e inflexível como a da quantitativa o pesquisador tem grande liberdade para realizar os estudos teórico-metodológico, no decorrer do processo de levantamento de dados é desenvolvida a o modelo de analise, “a interação de dados qualitativos e quantitativos não é negada, e sim complementariedade desses dois modelos é estimulada”. (DIEHL E TATIM, 2014)

A abordagem escolhida contribui na análise dos dados colhidos de forma a comprar os indicadores financeiros com as principais estratégias de vendas adotadas pelas empresas pesquisadas de maneira que outras empresa de menor porte possam adaptar as mesmas estratégias com a obtenção de melhores resultados.

Marconi e Lakatos (2008) conceituam pesquisa exploratória como uma pesquisa não estruturada e exploratória que proporcionam percepções e compreensões do problema baseadas em pequenas amostras. “A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explicito ou a construir hipóteses.” (DIEHL e TATIM, 2014, p53)

A abordagem exploratória vem de encontro à com o objetivo da pesquisa, levantando hipótese de quais modelos de vendas são os que dão melhores resultado quando observamos os índices estudados.

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO/CATEGORIA DE ANÁLISE

- Apurar o desempenho das lojas de e-commerce com base em analise de índices Economico-Finaceiro apresentados em gráficos e tabelas.
- Extrair e evidenciar as estratégias de vendas utilizadas por cada uma das empresas estudadas

### 3.3 UNIVERSO DA PESQUISA

O apurar o desempenho das empresas inseridas no setor de lojas de departamento e-commerce e quais foram as estratégias de vendas mais bem sucedidas, para outras possam usar este estudo de base para analisar suas próprias estratégias de venda.

População segundo Diehl e Tatim, (2014) “é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar”.

A população a ser estudada são os das lojas de departamento e-commerce com ações na bolsa no setor de consumo de ciclo do subsetor comercio do segmento de produtos diversos, no qual estão inseridas as seguintes empresas:

Dufry A.G

Lojas Americanas S.A

Saraiva S.A Livreiros Editores

Marconi e Lakatos, (2008) definem como amostra sendo “uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

A amostra foi definida de forma aleatória simples “em que a escolha dos participantes da amostra é feita ao acaso, podendo ser utilizadas diferentes formas de sorteio dos participantes quando cada membro tem a mesma probabilidade de ser escolhido” (DIEHL e TATIM, 2004 p. 64)

### 3.4 PROCEDIMENTO E TECNICAS DE COLETA DE DADOS

Dados secundários são “dados existentes na forma de arquivos, bancos de dados, índices ou relatórios e fontes bibliográficas”. (DIEHL e TATIM 2004 p. 65a66). Os dados necessários a pesquisas foram buscados junto ao site da BM&F Bovespa.

Gil (1996, p.51) conceitua a pesquisa documental como “semelhante à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas esta na natureza das fontes.” A diferença esta que as pesquisa bibliográficas se busca a contribuição de diversos autores sobre o mesmo assunto, por outro lado à pesquisa bibliográfica usa de documentos ainda não receberam tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com a pesquisa

A etapa quantitativa a coleta de dados dos relatórios econômicos-financeiro, com posterior calculo de índices e apresentação em gráficos e tabelas para comparação dos mesmos. A etapa qualitativa na qual foi feito a coleta de dados junto aos relatórios da administração nos quais foram extraídos as principais estratégias de vendas do período analisado. O procedimento de coleta de dados é exclusivo via internet no site da BMF Bovespa.

### 3.5 ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A pesquisa é mista quantitativa exploratória através do cálculo de índices com apresentação no formato de gráficos e tabelas, qualitativa e descritiva na análise do conteúdo

dos relatórios da administração onde foram extraídas as estratégias de venda com dados secundário, extraídos do site BMF Bovespa.

O formato escolhido vem de encontro ao tema proposto já que busca mostrar resultados e estratégias de vendas e quais foram seus resultados, para que desta forma empresas podem usar este trabalho de base para compara os resultados alcançados com determinadas estratégias de venda.

## **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 CARACTERIZAÇÕES DAS EMPRESAS ESTUDADAS**

#### **4.1.1 Saraiva**

O Grupo Saraiva participa do segmento editorial, com a comercialização de livros e conteúdo por meio da Saraiva S.A. Livreiros Editores (“Editora”), e do segmento de varejo de produtos ligados a cultura, lazer e informação, por meio da Saraiva e Siciliano S.A. (“Varejo”).

A estrutura societária do Grupo tem a Editora como controladora do Varejo através da participação direta de 99,98% de suas ações ordinárias. A Editora é Empresa controlada pela família “Saraiva”.

A Editora, fundada em 1914, é uma sociedade anônima brasileira de capital aberto com sede na Rua Henrique Schaumann, 270, na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, listada na BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros, sob o código SLED4 e no Nível 2 de Governança Corporativa.

As atividades principais da Editora estão relacionadas: (a) à edição de livros para os níveis de ensino fundamental e médio, paradidáticos, jurídicos e de economia e administração; (b) à formatação de conteúdo digital; e (c) ao desenvolvimento de conteúdo editorial didático para o Ético Sistema de Ensino (“Ético”) destinado a escolas particulares e Agora Sistema de Ensino, focado na rede pública. As operações da Editora são bastante sazonais, concentrando 74% das vendas no primeiro e último trimestres do ano, determinadas por dois fatores: (a) período de “volta às aulas” no primeiro trimestre; e (b) venda de livros didáticos para o governo no quarto trimestre.

O Varejo é uma sociedade anônima brasileira de capital fechado, com sede na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, com atividade preponderante no varejo de livros, periódicos, DVDs, música, artigos de papelaria, multimídia, informática, produtos eletroeletrônicos e conteúdo digital. A distribuição é realizada por meio da plataforma de vendas pela Internet e de uma rede composta por 105 lojas, sendo 50 do tipo “Mega Store”, 5 no formato “iTown”, 19 “Novas Tradicionais” e 31 tradicionais. As atividades com as franquias foram encerradas em novembro de 2011.

#### **4.1.2 Dufry A.G.**

A Dufry teve sua origem em 1865, quando a família Weitnauer abriu sua primeira tabacaria na Basileia, Suíça. Em 1948, a Weitnauer tornou-se um distribuidor *duty-free* e

quatro anos mais tarde abriu sua primeira loja *duty-free* com vendas diretas a clientes da Europa Continental no Aeroporto Le Bourget em Paris. Operações *tax free* subsequentes foram iniciadas no aeroporto Basileia-Mulhouse em 1962 e no aeroporto Linate em Milão em 1979. Em 2003, o negócio de varejo de viagem adotou a marca Dufry.

A Dufry Ltda. (“Dufry” ou “Companhia”) é uma empresa de capital aberto, sediada na Basileia, Suíça. A Companhia é uma das líderes mundiais no setor de varejo de viagens. Opera mais de 1.200 estabelecimentos no mundo inteiro. As ações são negociadas na Bolsa de Valores Suíça (SIX) em Zurique e os recibos depositários brasileiros (BDRs) na BM&FBOVESPA em São Paulo.

#### **4.1.3 Americanas**

A empresa foi fundada em 1929, pelos americanos John Lee, Glen Matson, James Marshall e Batson Borger que partiram dos Estados Unidos em direção a Buenos Aires com o objetivo de abrir uma loja no estilo Five and Ten Cents (lojas que vendiam mercadorias a 5 e 10 centavos, na moeda americana). A ideia era lançar uma loja com preços baixos, no modelo que já fazia sucesso nos Estados Unidos e na Europa no início do século. No navio em que viajavam, conheceram os brasileiros Aquino Sales e Max Landesman que os convidaram para conhecer o Rio de Janeiro.

Na visita ao Rio de Janeiro, os americanos perceberam que havia muitos funcionários públicos e militares com renda estável, porém com salários modestos, e a maioria das lojas não eram destinadas a esse público. As lojas existentes, em geral, vendiam mercadorias caras e especializadas, o que obrigava uma dona de casa ir a diferentes estabelecimentos para fazer as compras. Foi assim que decidiram que o Rio de Janeiro era a cidade perfeita para lançar o sonhado empreendimento – uma loja de preços baixos para atender àquela população “esquecida” e que vendesse vários tipos de mercadorias. Eles desejavam oferecer uma maior variedade de produtos a preços mais acessíveis.

A Lojas Americanas S.A. ("LASA" ou a "Companhia") é uma sociedade anônima de capital aberto com ações negociadas na BM&FBOVESPA sob os códigos LAME3 - ON e LAME4 - PN e se dedica ao comércio de varejo de produtos de consumo, através de 1.127 lojas (em 31 de dezembro de 2015 – 1.041 lojas), sendo 728 lojas no modelo tradicional e 399 lojas no modelo Americanas Express, situadas nas principais capitais e cidades do País, além de centros de distribuição.

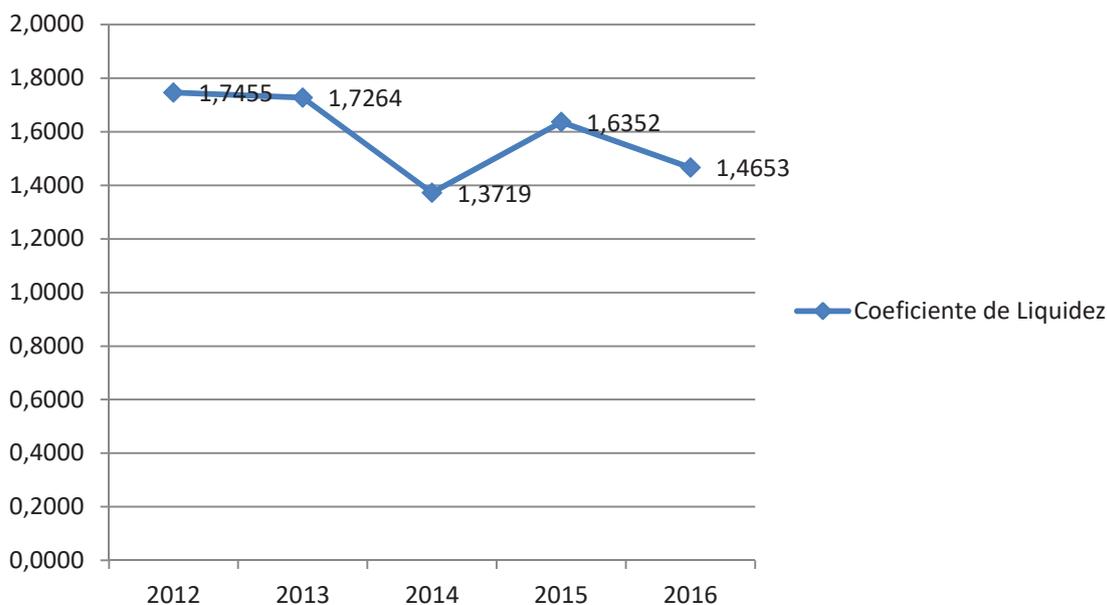
A Companhia, em conjunto com suas controladas (o "Grupo") atua também no comércio eletrônico por meio da sua controlada, B2W COMPANHIA DIGITAL ("B2W"), que reúne os sites: [www.americanas.com](http://www.americanas.com), [www.submarino.com.br](http://www.submarino.com.br), [www.shoptime.com.br](http://www.shoptime.com.br) (este com as opções de compras através de canal de TV e catálogo) e [www.soubarato.com.br](http://www.soubarato.com.br), além de oferecer uma plataforma completa de serviços nas verticais de tecnologia, distribuição e financiamento ao consumo.

## 4.2 ANÁLISE DE DESEMPENHO ECONOMICO-FINANCEIRO

### 4.2.1 Saraiva

#### 4.2.1.1 Índice de liquidez

Figura 7 - Índice de liquidez (Saraiva)



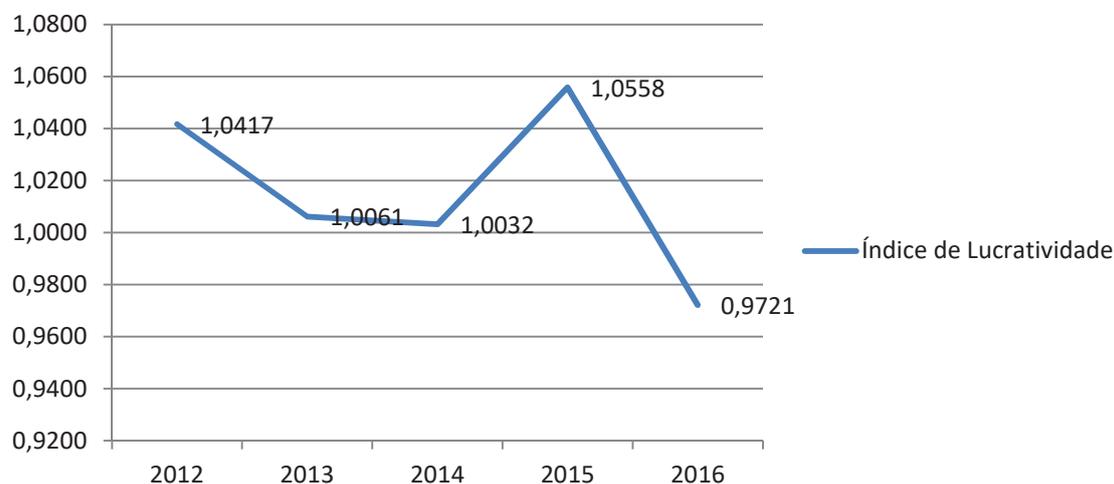
Fonte: dados secundários, 2017.

Para o índice de liquidez corrente, a figura 7 apresenta a evolução dos valores de 2012 a 2016. Conforme exposto os valores alcançados em 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016, foram 1,7455, 1,7264, 1,3719, 1,6352 e 1,4653, respectivamente. Nota-se um declínio nos valores desse índice ao longo do período analisado.

#### 4.2.1.2 Lucratividade

Para o índice de lucratividade, a figura 8 apresenta a evolução dos valores de 2012 a 2016.

Figura 8 - Índice de lucratividade (Saraiva)

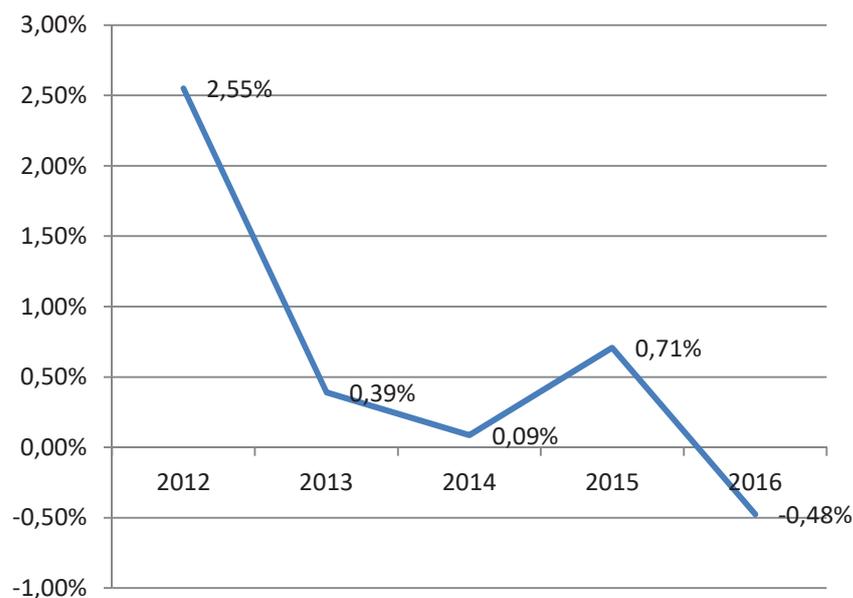


Fonte: dados secundários, 2017.

Conforme exposto os valores alcançados em 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016, foram 1,0417, 1,0061, 1,0558 e 0,9721 respectivamente.

#### 4.2.1.3 Retorno sobre investimento (PL)

Figura 9 - Retorno sobre investimento (Saraiva)



Fonte: dados secundários, 2017.

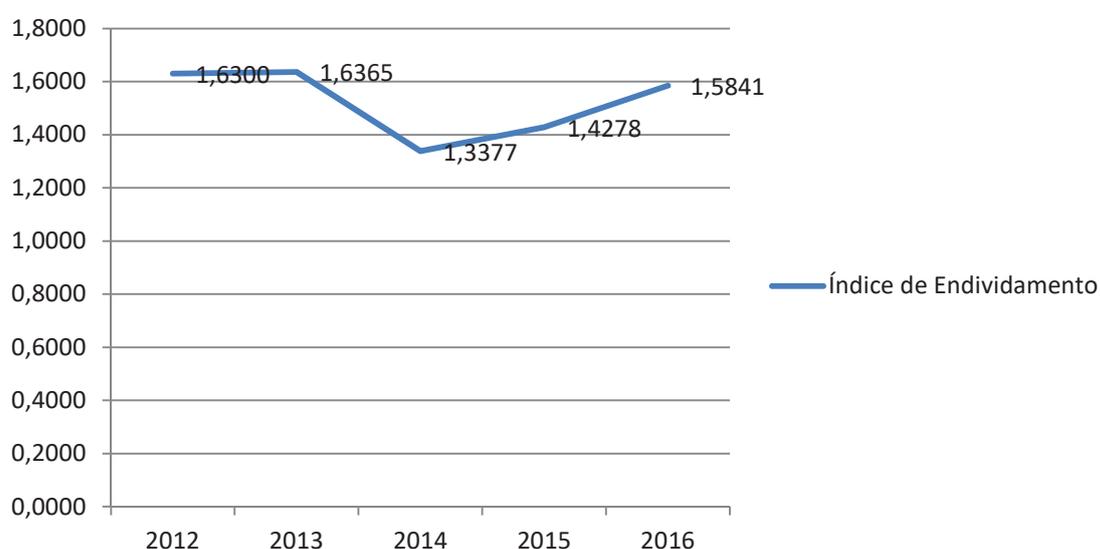
Para o índice de retorno sobre investimento (PL), a figura 9 apresenta a evolução dos valores de 2012 a 2016. Conforme exposto os valores alcançados em 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016, foram 2,55%, 0,39%, 0,09%, 0,71% e -0,48% respectivamente.

Nota-se um declínio acentuado nos valores desse índice ao longo do período analisado.

#### 4.2.1.4 Índice de endividamento

Para o índice de endividamento, a figura 10 apresenta a evolução dos valores de 2012 a 2016.

Figura 10 - Índice de endividamento (Saraiva)



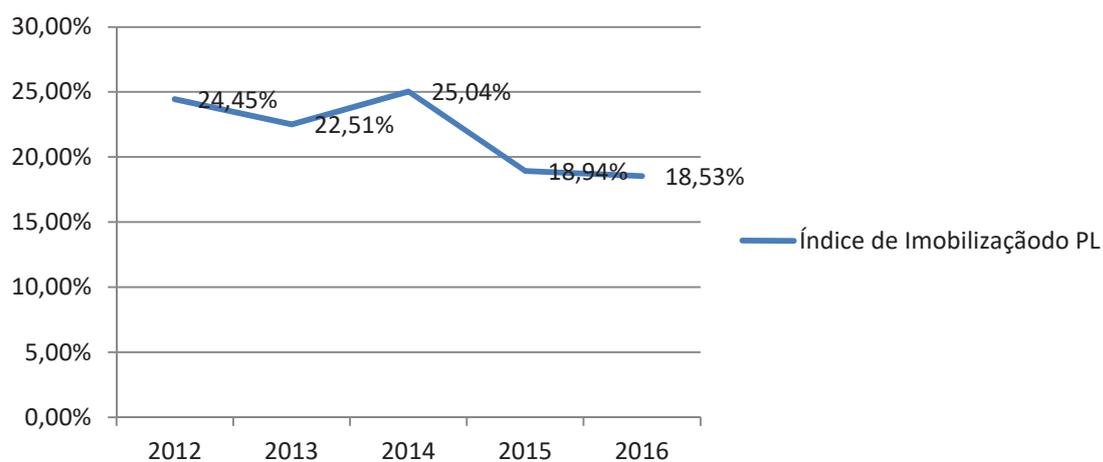
Fonte: dados secundários, 2017.

Conforme exposto os valores alcançados em 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016, foram 1,6300, 1,6365, 1,3377, 1,4278 e 1,5841 respectivamente. Nota-se um leve declínio nos valores desse índice ao longo do período analisado.

#### 4.2.1.5 Índice de imobilização do PL

Para o índice de imobilização do patrimônio líquido, a figura 11 apresenta a evolução dos valores de 2012 a 2016. Conforme exposto os valores alcançados em 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016, foram 24,45%, 22,51%, 25,04%, 18,94% e 18,53% respectivamente. Nota-se um declínio nos valores desse índice ao longo do período analisado.

Figura 11 - Índice de imobilização do PL (Saraiva)

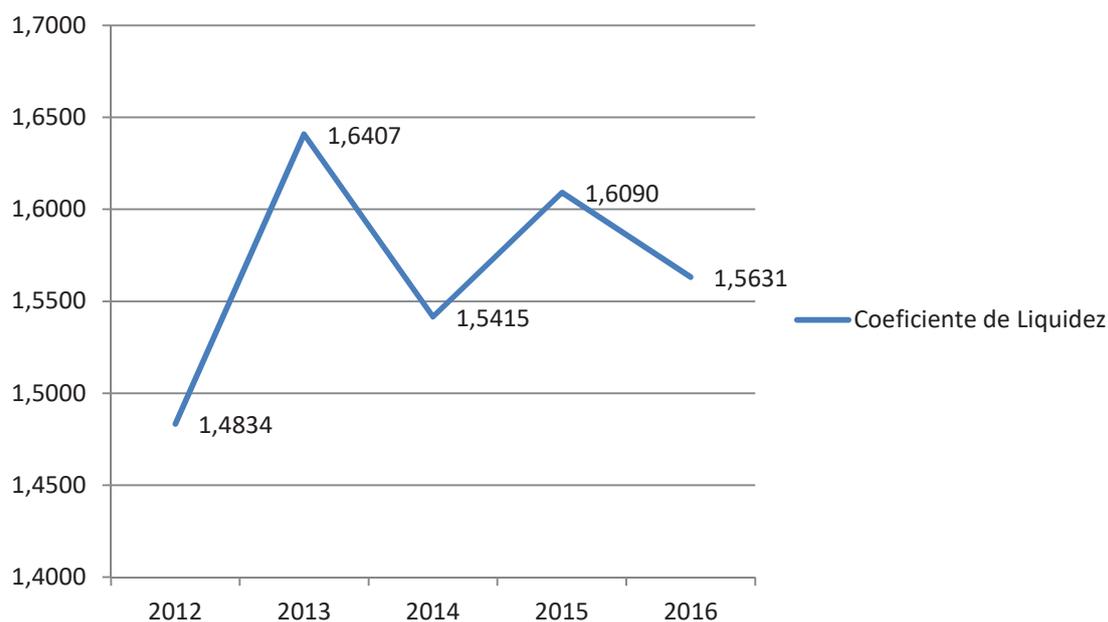


Fonte: dados secundários, 2017.

## 4.2.2 Americanas

### 4.2.1.1 Índice de liquidez

Figura 12 - Índice de liquidez (Americanas)

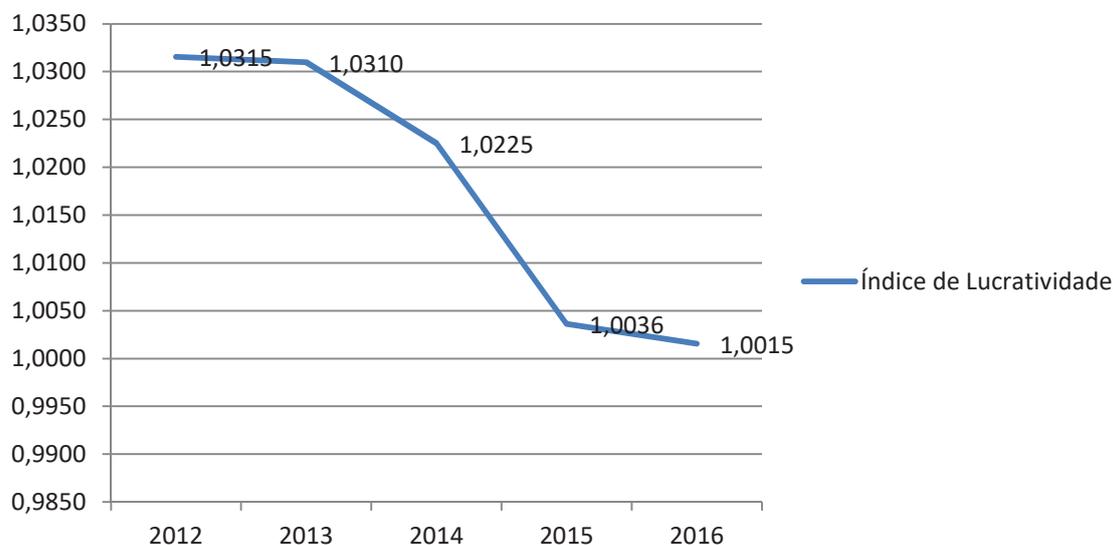


Fonte: dados secundários, 2017.

Para o índice de liquidez corrente, a figura 12 apresenta a evolução dos valores de 2012 a 2016. Conforme exposto os valores alcançados em 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016, foram 1,4834, 1,6407, 1,5415, 1,6090 e 1,5631, respectivamente. Nota-se uma pequena variação com pequeno acríve nos valores desse índice ao longo do período analisado.

#### 4.2.1.2 Lucratividade

Figura 13 - Índice de Lucratividade(Americanas)



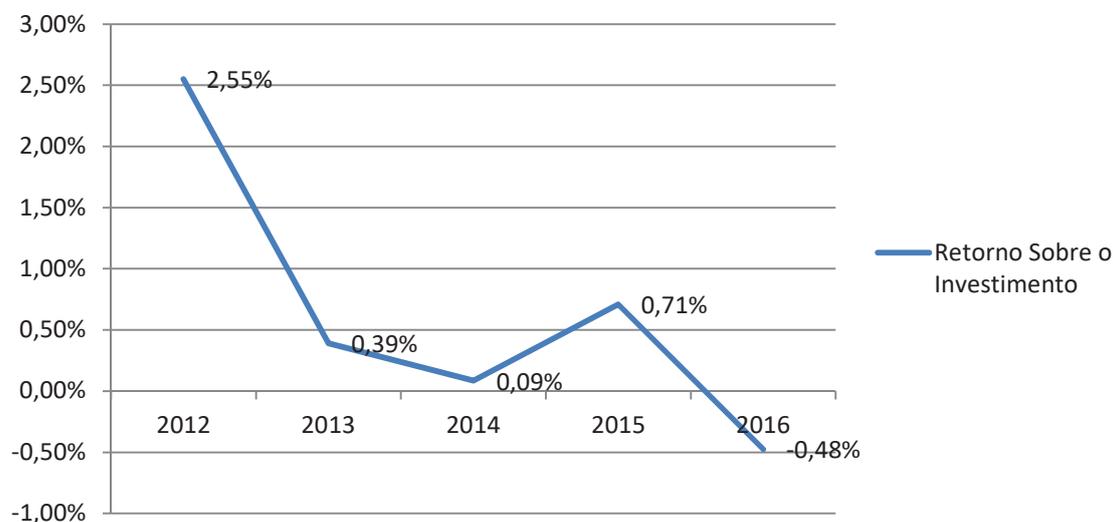
Fonte: dados secundários, 2017.

Para o índice de lucratividade, a figura 13 apresenta a evolução dos valores de 2012 a 2016. Conforme exposto os valores alcançados em 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016, foram 1,0315, 1,0310, 1,0225, 1,0036 e 1,0015 respectivamente. Nota-se uma grande acrive nos valores desse índice ao longo do período analisado.

#### 4.2.1.3 Retorno sobre investimento (PL)

Para o índice de retorno sobre investimento (PL), a figura 14 apresenta a evolução dos valores de 2012 a 2016.

Figura 14 - Retorno sobre investimento (Americanas)

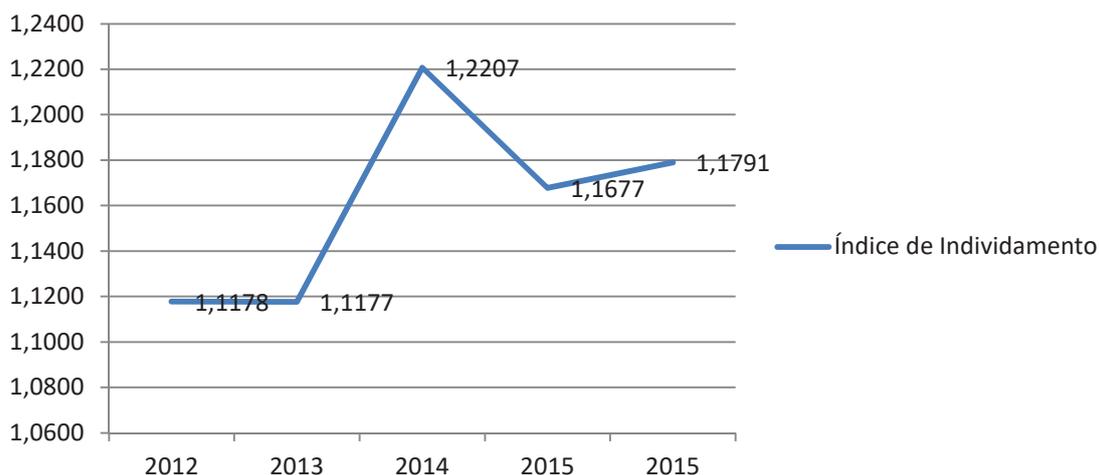


Fonte: dados secundários, 2017.

Conforme exposto os valores alcançados em 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016, foram 2,55%, 0,39%, 0,09%, 0,71% e -0,48% respectivamente. Nota-se um declínio acentuado nos valores desse índice ao longo do período analisado.

#### 4.2.1.4 Índice de endividamento

Figura 15 - Índice de Endividamento (Americanas)

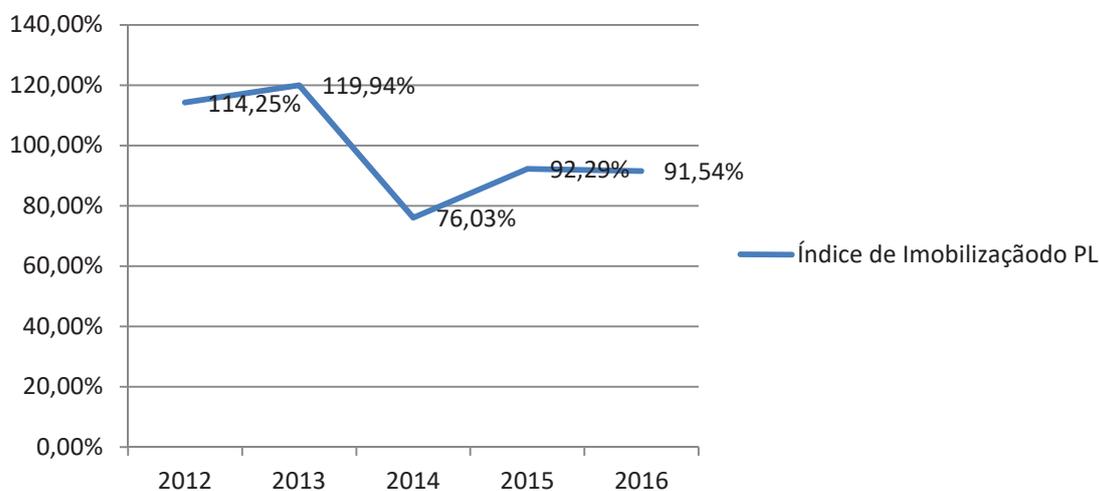


Fonte: dados secundários, 2017.

Para o índice de endividamento, a figura 15 apresenta a evolução dos valores de 2012 a 2016. Conforme exposto os valores alcançados em 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016, foram 1,1178, 1,1177, 1,2207, 1,1677 e 1,1791 respectivamente. Nota-se um leve acríve nos valores desse índice ao longo do período analisado.

#### 4.2.1.5 Índice de imobilização do PL

Figura 16 - Índice de Imobilização do PL (Americanas)



Fonte: dados secundários, 2017.

Para o índice de imobilização do patrimônio líquido, a figura 16 apresenta a evolução dos valores de 2012 a 2016.

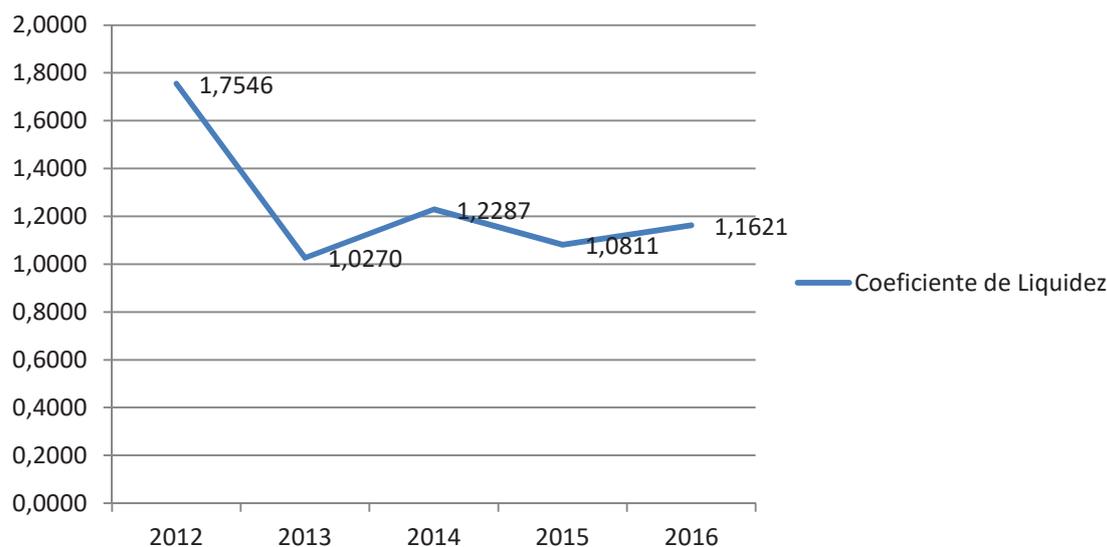
Conforme exposto os valores alcançados em 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016, foram 114,25%, 119,94%, 76,03%, 92,29% e 91,54% respectivamente. Nota-se um declínio nos valores desse índice ao longo do período analisado.

### 4.2.3 Dufry

#### 4.2.3.1 Índice de liquidez

Para o índice de liquidez, a figura 17 apresenta a evolução dos valores de 2012 a 2016.

Figura 17 - Índice de liquidez (Dufry)



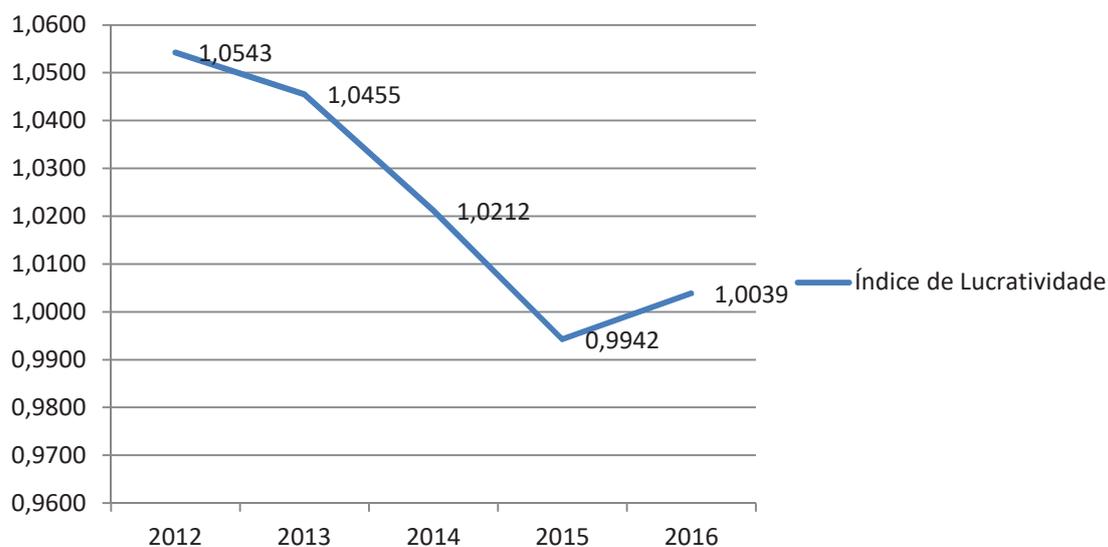
Fonte: dados secundários, 2017.

Conforme exposto os valores alcançados em 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016, foram 1,7546, 1,0270, 1,2287, 1,0811 e 1,1621 respectivamente. Nota-se um leve declínio nos valores desse índice ao longo do período analisado.

#### 4.2.3.2 Lucratividade

Para o índice de lucratividade, a figura 18 apresenta a evolução dos valores de 2012 a 2016. Conforme exposto os valores alcançados em 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016, foram 1,0543, 1,0455, 1,0212, 0,9942 e 1,0039 respectivamente. Nota-se uma variação nos valores com uma alta ao final, quando comparado ao início do período analisado.

Figura 18 - Índice de Lucratividade(Dufry)

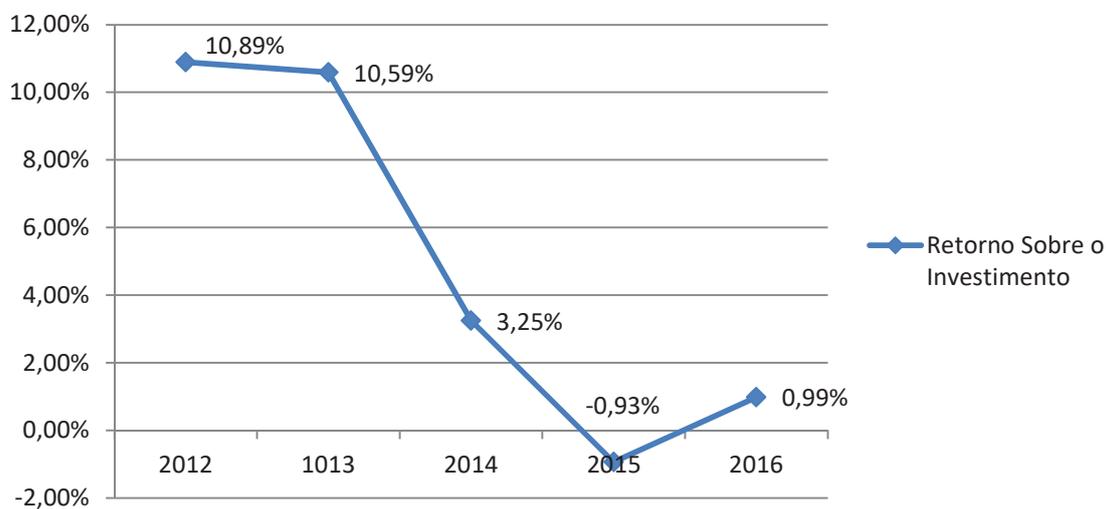


Fonte: dados secundários, 2017.

#### 4.2.3.3 Retorno sobre investimento (PL)

Para o índice retorno sobre o investimento, a figura 19 apresenta a evolução dos valores de 2012 a 2016.

Figura 19 - Retorno sobre Investimento(Dufry)



Fonte: dados secundários, 2017.

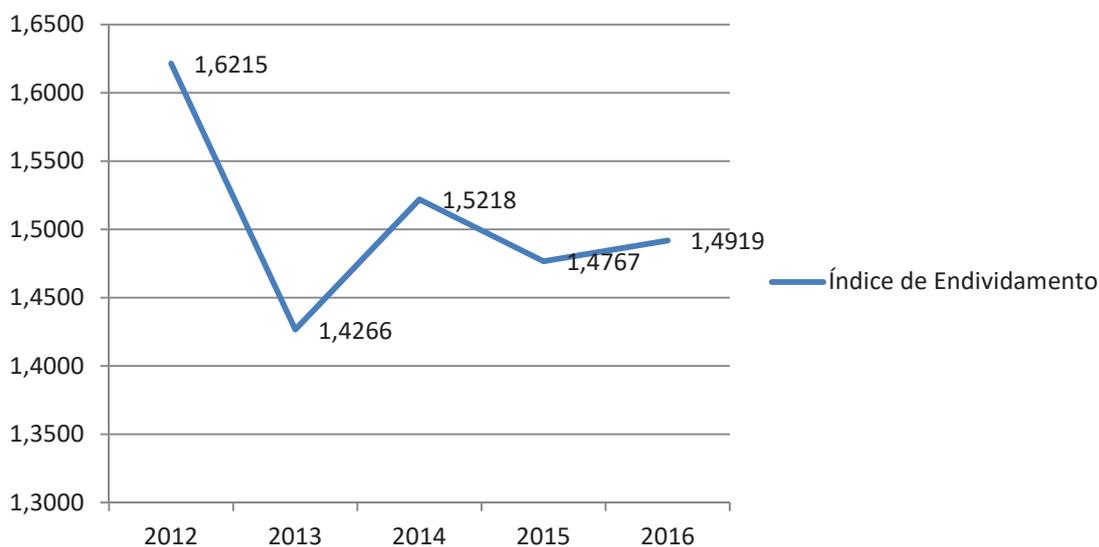
Conforme exposto os valores alcançados em 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016, foram 10,89%, 10,59%, 3,25%, -0,93% e 0,99% respectivamente.

Nota-se um declínio nos valores desse índice ao longo do período analisado.

#### 4.2.3.4 Índice de endividamento

Para o índice de endividamento, a figura 20 apresenta a evolução dos valores de 2012 a 2016.

Figura 20 - Índice de Índice de endividamento(Dufry)

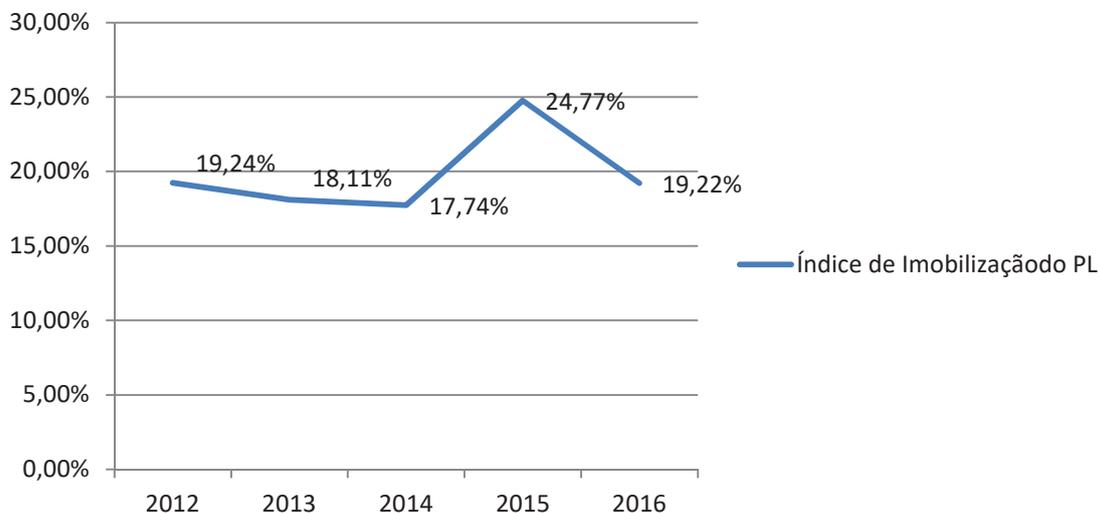


Fonte: dados secundários, 2017.

Conforme exposto os valores alcançados em 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016, foram 1,6215, 1,4266, 1,5218, 1,4767 e 1,4919 respectivamente. Nota-se um leve declínio nos valores desse índice ao longo do período analisado.

#### 4.2.3.5 Índice de imobilização do PL

Figura 21 - Índice de imobilização do PL (Dufry)



Fonte: dados secundários, 2017.

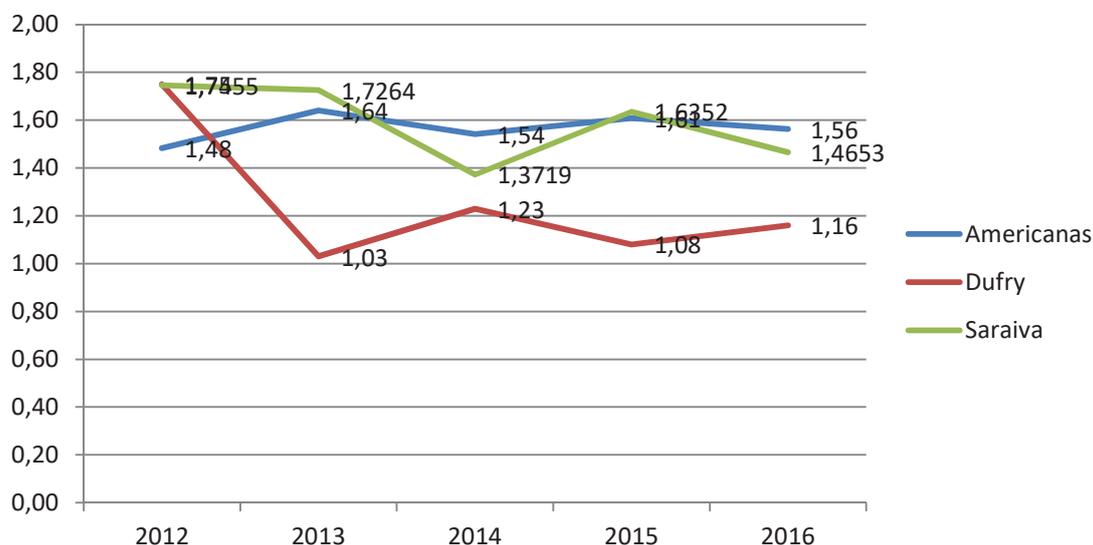
Para o índice de endividamento, a figura 21 apresenta a evolução dos valores de 2012 a 2016.

Conforme exposto os valores alcançados em 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016, foram 1,6215, 19,24%, 18,11%, 17,74%, 24,77% e 19,22% respectivamente. Nota-se um aclave no ano de 2015 voltando ao patamar regular no ano seguinte.

#### 4.2.4 Comparação de desempenho

##### 4.2.4.1 Índice de liquidez

Figura 22 – Índice de Liquidez (comparação)



Fonte: dados secundários, 2017.

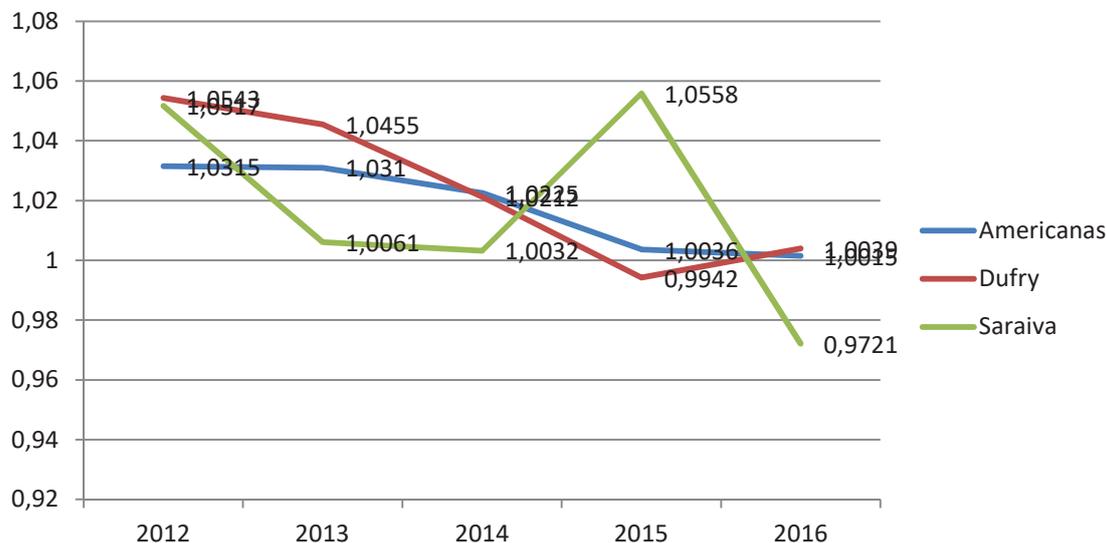
Na figura 22 quando se compara os índices de liquidez corrente observa-se que a empresa Dufry teve uma queda acentuada em 2013 mantendo um índice inferior a Americanas e Saraiva que se mantiveram com oscilações menores no período analisado.

##### 4.2.4.2 Índice Lucratividade

Na figura 23 ao compararmos os índices de lucratividade observa-se uma certa semelhança entre as empresas Americanas e Dufry que tiveram uma queda no decorrer do período analisado com uma leve recuperação da Dufry no final do período. A Saraiva apresentou variação maior neste índice entre 2012 a 2014 apresentou queda e em 2015 uma

alta diferenciando-se das demais e com uma queda mais acentuada em 2016 no qual ficou com o menor índice.

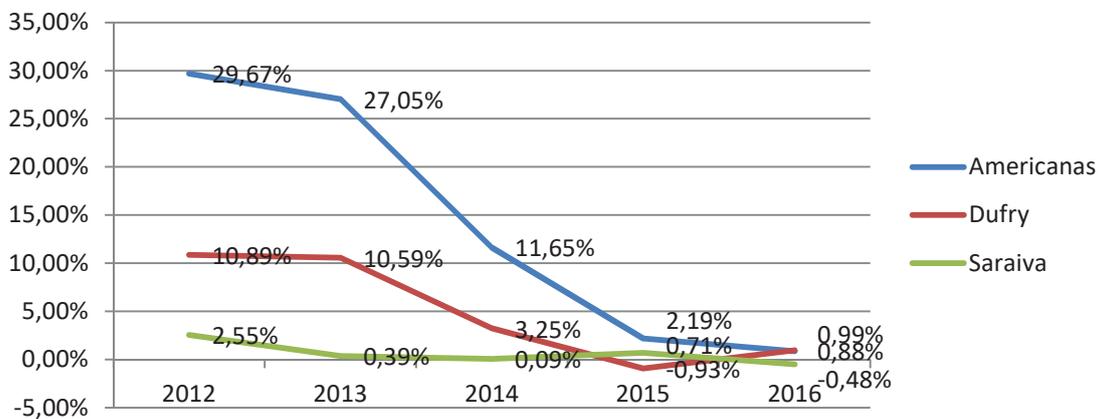
Figura 23 – Índice de Lucratividade (Comparação)



Fonte: dados secundários, 2017.

#### 4.2.4.3 Retorno sobre investimento (PL)

Figura 24 – Retorno sobre Investimento PL (Comparação)

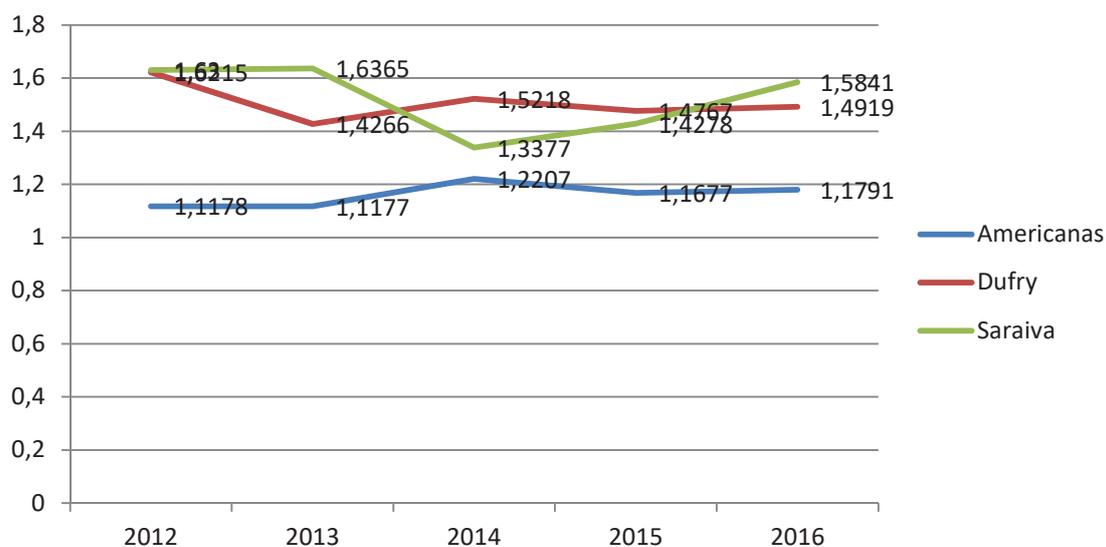


Fonte: dados secundários, 2017.

Observasse na figura 24 uma queda de todas as empresas analisadas, mas chamando atenção a Americanas com uma queda mais acentuada que as demais empresas analisadas.

#### 4.2.4.4 Índice de endividamento

Figura 25 – Índice de Endividamento (Comparação)

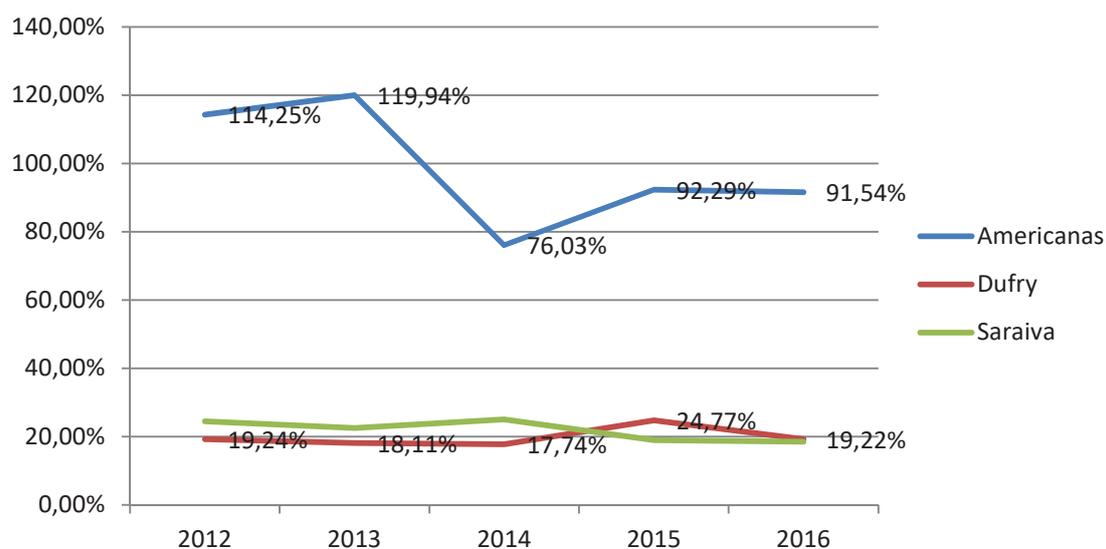


Fonte: dados secundários, 2017.

A figura 25 mostra que houve pouca variação nos índices no decorrer do período analisado chamando à atenção a empresa Americanas, com um menor índice de endividamento por todo período de análise.

#### 4.2.4.5 Índice de imobilização do PL

Figura 26 – Índice de Imobilização do PL (Comparação)



Fonte: dados secundários, 2017.

A figura 26 mostra uma pouca variação entre Dufry e Saraiva, mas Americanas mostra índices muito mais elevados de endividamento do PL durante todo o período analisado mesmo com a queda em 2014.

### 4.3 ANÁLISE DE DESEMPENHO QUALITATIVO EM VENDAS

#### 4.3.1 Saraiva

*“Com a finalidade de atender e superar a satisfação do consumidor, tem-se buscado uma constante evolução de toda a experiência on-line, com aumento da variedade de produtos e a oferta de serviços diferenciados, além de uma pronta solução de quaisquer problemas no pós-venda.”*

Houve grande empenho para uma melhor experiência nas compras on-line com o aumento de variedades, uma diferenciação como a disponibilização de mais em livros digitais com acervo de mais de 15.000 títulos em língua portuguesa e 250.000 em língua estrangeira que obteve um notável crescimento em vendas de livros digital que aumentaram cerca de 110% no número de livros vendidos, e no pós-venda seu grande empenho para a resolução de algum eventual problema com a entrega ou produto

Mostra esforços contínuos para oferecer produtos e serviços de reconhecida qualidade editorial, em que as novas formas de distribuição de conteúdo relacionadas à experiência digital estão cada vez mais presentes.

*“Ao longo de 2013 a Saraiva conseguiu fortalecer ainda mais seus negócios e continuará a investir com visão de longo prazo. Ressaltamos ainda uma maior disciplina com custos e investimentos, enquanto preparamos os alicerces de crescimento.”*

Faz investimentos de longo prazo em tecnologia da informação e logística, pois acredita ter ganhos relevantes nos anos seguintes. Investe em política de expansão seletiva da rede de varejo e desenvolvimento de novos modelos para a comercialização de obras editoriais em novas mídias, visando aproveitar a força do nosso conteúdo e melhorar cada vez mais a experiência dos consumidores.

*“O uso da tecnologia e de novas metodologias de ensino também tem ajudado a Editora no desenvolvimento de negócios com receitas recorrentes e na ampliação da base de alunos. A quantidade de alunos matriculados em grandes instituições de ensino que adotam as soluções e serviços Saraiva dobrou em 2014, se comparado ao ano anterior.”*

No ano de 2014 foi marcado pela comemoração do centenário da Editora, mostrando seu foco em educação e cultura e no melhoramento contínuo das experiências digitais com livros e conteúdos online com grande desempenho alcançada com seus novos sistemas de solução de aprendizagem pela biblioteca digital e principalmente pelo Saraiva Sistema de

Ensino Técnico. Buscando melhores resultados esta buscando melhorar seu desempenho com os clientes multicanais que são os que proporcionam os melhores resultados a editora.

*“O ano de 2015 também marcou uma grande mudança em nossas atividades, com a venda dos ativos editoriais, o que nos permite agora um foco 100% dedicado às atividades do varejo, que englobam as lojas físicas e o e-commerce. Dentro do nosso plano de racionalização de recursos e investimentos seletivo”*

Mesmo com redução considerável no mercado em 2015 com queda expressiva no segmento principal no qual a empresa atua que são os livros. Com esse cenário buscou cada vez mais ferramentas para redução de custos e despesas, aumento da margem bruta e melhoria de capital de giro, com maior cuidado em investimentos em novas unidades de lojas e físicas e nos e-commerce. Além destas estratégias adotadas a editora vendeu seus ativos editoriais, desta maneira seu foco fica 100% no varejo, assim tem apenas um objetivo e direciona seu esforços em apenas uma linha de rendimentos.

*“Logo após a definição do processo de venda da operação editorial ocorrida em 2015, iniciamos um robusto projeto de transformação da Saraiva. Na primeira fase, desenvolvemos planos de ação apoiados em pilares estruturantes que entendemos serem decisivos para o sucesso da estratégia de nossos negócios: Experiência do Cliente, Gestão de Estoques, Nível de Despesas, Instrumentos de Gestão e Engajamento dos Colaboradores. Nesta etapa o principal foco foi no engajamento e inclusão da cultura de projetos multidisciplinares orientados ao resultado. Em 2016, iniciamos uma segunda etapa com foco em aprimorar a rentabilidade e geração de caixa a partir de um diagnóstico com visão 360 graus e uma série de iniciativas para melhoria da eficiência operacional”*

Em 2016 com seu foco 100% em varejo as estratégias foram divididas entre e-commerce e loja física, com estratégias de redução de custo e definição de um novo ideal de loja com mudanças arquitetônicas revisão na área media necessário como forma de melhorar a experiência dos compradores como também de economia com redução em alguns casos. Com a estratégia de melhorar a experiências dos clientes fechou parcerias com serviço de café, serviço de troca inteligente e fortalecimento nas operação de Assistência Técnica Apple.

Nas lojas virtuais com essa mesma estratégia lançou formato diferente de compra, retira na loja física, mas a compra é efetuada na loja virtual melhorando a logística de entrega dos produtos, criação de páginas com conteúdos específicos para públicos segmentados e curadoria para a seleção e recomendação de produtos, melhoramento nas ferramentas de busca, testes de usabilidade com clientes reais nas lojas físicas ou de modo remoto.

#### **4.3.2 Dufry**

*“Companhia continuou a adicionar novos negócios ao seu portfólio. As operações de varejo de viagem adquiridas na América do Sul, bem como em Martinica e Armênia, em agosto de 2011, foram totalmente consolidadas durante o ano de 2012 Dufry assinou o acordo com o Aeroporto Internacional de Guarulhos, em São Paulo, Brasil, referente à extensão da concessão até 2016, com uma expansão da área de vendas no aeroporto de quase 50%.*

*Oriente Médio, África e Ásia, a Dufry assinou contratos para operar lojas em sete novas localidades, acrescentando 7.900 m<sup>2</sup> e aumentando a presença em uma de suas principais regiões. Estados Unidos e Canadá, são previstas a inauguração de 53 lojas com 3.400 m<sup>2</sup> ao longo de 2013 em diversos importantes aeroportos.*

*Em 2014, a Dufry executou o maior plano de expansão da história da Companhia, em virtude de uma série de contratos importantes celebrados no ano anterior. Foram inauguradas, no ano, 167 lojas, com área total de vendas de mais de 25.000 m<sup>2</sup>.”*

As estratégias de 2012 a 2014 são com foco em expansão. Observa-se apenas estratégias no sentido de ter um grande aumento no número de lojas, também na remodelagem e aumento na no tamanho físico das lojas, com isso dando mais conforto aos clientes e tendo a disponibilidade de aumentar seu portfólio de produtos.

A partir de 2015 notasse uma mudança de foco provavelmente por ter chegado ao fim de seu plano de expansão começa a investir em formas de melhorar as experiências de compra de seus clientes como descrito na sequencias.

*“Desenvolvemos uma abordagem estratégica "futuro digital com foco no cliente", que nos permitirá impulsionar as vendas através do aumentando da nossa taxa de penetração, o ticket médio e o gasto por passageiro. Um elemento-chave desta estratégia é o uso intensificado da tecnologia digital para multiplicar os pontos de comunicação com os clientes durante toda a viagem e melhorar sua experiência de compras com ofertas individualizadas, promoções e serviços, em conjunto com um intenso treinamento da nossa equipe de vendas.”*

Com essa mudança nas estratégias é possível observar a importância dada para a coleta e processamento de dados, forma de conhecer melhor seus clientes e disponibilizar promoções e serviços que os clientes realmente estão buscando desta forma tendo maior eficácia nas vendas.

*“Trabalhamos com afinco a cada dia para constantemente melhorar nossas capacidades comerciais e criar ótimas experiências de compra, enquanto levamos em consideração seus hábitos de consumo em constante mudança e suas expectativas. Igualmente importante para a Dufry é oferecer aos viajantes um senso de lugar único, que traduz o ambiente do local onde operamos, e oferece a oportunidade de adquirir um “suvenir” da sua viagem, sem esquecer do apelo exclusivo que um aeroporto oferece em geral.”*

Em 2016 o observasse a continuidade das estratégias para melhorar a experiência de compra bem como na coleta de dados que parece ser parte essencial deste processo. A empresa já vem tendo certas conclusões a partir o período de coleta de dados, notou a constante mudança nos hábitos de consumo e suas expectativas, é parte importante entender esses pontos para que seus clientes possam ter boas experiências e voltarem a efetuar novas compras e também ajudar no marketing de relacionamento.

### 4.3.3 Americanas

*“Em 2012, a marca lançou a entrega “a Jato”, serviço que disponibiliza mais de 10 mil itens para serem entregues no mesmo dia da realização da compra para clientes da cidade de São Paulo. A Americanas.com dispõe ainda de aplicativo para smartphones, com ferramentas de busca de produtos por código de barras e endereço das Lojas Americanas com localização mais próxima ao cliente. Outra ferramenta oferecida pela marca é a Caixa Expresso, uma forma mais ágil e fácil de comprar na internet.”*

As estratégias de vendas observadas no ano de 2012 fica clara a o quanto a empresa está investindo na experiência de compras e formas para se diferenciar da concorrência, a entrega “a Jato” que foi feito pela empresa mostra o quanto se empenha para que o cliente que sempre quer comodidade acabe buscando as compras on-line já que a entrega é muito rápida, além da ferramenta que foi lançada para que ficasse mais ágil para seus clientes efetuarem as compras.

*“O ano de 2013 representou a primeira etapa do plano de investimentos de três anos (2013, 2014 e 2015), possibilitando que a Companhia avançasse em sua estratégia de estar mais próxima dos clientes.”*

Com as ações que foram tomadas em 2013 e seus planos de investimentos a empresa mostra seu alto grau de comprometimento e foco em melhorar a experiência de compra de seus clientes.

*“Dentre os investimentos realizados, destacam-se as quatro aquisições estratégicas, sendo três aquisições de empresas de tecnologia especializadas em desenvolvimento de sistemas... e a aquisição... transportadora especializada em operação para o comércio eletrônico.”*

A aquisição de empresas especializadas em tecnologias mostrando preocupação em melhorar suas ferramentas de venda on-line, tendo maior capacidade processamento de dados, podendo melhorar toda sua abordagem nas compras digitais, além da aquisição de transportadora especializada em comércio eletrônico mostra ainda com mais força seu foco em fortalecer sua plataforma de vendas e melhorar a experiência de compra dos seus clientes.

*“Duas iniciativas muito importantes também realizadas em 2013 foram: o lançamento da categoria de Moda e o início da operação do Marketplace. Outros destaques foram a escolha da B2W Digital para operar toda a loja online da Ambev – incluindo as plataformas tecnológica e logística, e a loja online da FIFA, que possui produtos licenciados exclusivos para a Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™.”*

Teve um aumento significativo no portfólio de produtos com o segmento de moda, operação pela B2W da loja oficial da FIFA que venderam os produtos oficiais da copa de 2014 e também da Ambev. Com essas parceria a empresa acabou tendo um grande alcance de público atacando mais segmentos e tendo uma visibilidade, aumento seu poder competitivo.

*Em novembro de 2014, a Lojas Americanas anunciou a assinatura do contrato com a BradesCard para a oferta conjunta de cartões de crédito nas lojas.*

Com o cartão de crédito próprio abre-se mais possibilidade de novos negócios e uma maior fidelização de seu cliente uma vez que com o cartão próprio as compras são efetuadas de formas mais rápidas e com descontos exclusivos.

*“Investimentos da Lojas Americanas e da B2W no imobilizado e no intangível (desenvolvimento de websites e sistemas) de R\$ 1,411 bilhão.”*

Estratégia que busca maior capacidade de coleta e análise com um aumento de imobilizado, mas voltado ao seu foco de melhorar a experiência de compra dos seus clientes.

*“Em 2015, a Companhia lançou a marca de brinquedos Brink+ com mais de 200 itens. Com o propósito de conectar pessoas, negócios, produtos e serviços em uma mesma plataforma digital, a B2W investe constantemente na estratégia de estar cada vez mais próxima dos clientes, oferecendo a melhor experiência de compra, atraindo os melhores talentos e criando barreiras aos novos entrantes.”*

Mais uma vez é possível observar que as estratégias seguem o aspecto de melhorar a experiência de compra. O aumento do portfólio com o lançamento de uma linha de brinquedos aumentam a capacidade de gerar receita uma vez que aumenta o público alvo e mostra também que a empresa procura cada vez mais atingir um maior público e aumentar os segmentos que atua, conseqüentemente abocanhado cada vez mais clientes.

*“Lojas Americanas investiu nas frentes de tecnologia da informação, capacidade de armazenagem e processamento de dados em tempo real. Os dados coletados abrangem diferentes dimensões do negócio como informações sobre o cliente e seus hábitos, cadeia de suprimentos e funcionamento operacional das lojas. Dessa forma, construímos um valioso ativo com o objetivo de apoiar o nosso processo de decisão.”*

Com isso é possível afirmar a grande importância que a empresa dá à coleta e análise de dados, com isso acredita ter uma melhor interpretação do mercado e das necessidades dos seus clientes dessa forma conseguindo ofertar os produtos que seus clientes buscam melhorando a percepção e melhorando a sua experiência de compra.

A grande maioria das estratégias do grupo Americanas está voltado para o melhorar a experiência de compra e o aumento de participação no mercado em segmentos distintos, assim aumentando a fidelização do cliente.

#### 4.4 DISCUSSÃO: RELACIONANDO DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO COM DESEMPENHO EM VENDAS

##### 4.4.1 Análise dos índices e estratégias

###### 4.4.1.1 Índice de liquidez

Ao confrontarmos as estratégias com o índice, observa-se a queda que a empresa Dufry teve no período analisado, pode ser reflexo de suas estratégias de expansão quando

analisado se vê que a maior queda ocorreu no ano de 2013 que foi o primeiro ano do projeto de expansão, com a mudança de foco a partir do ano de 2015 e com maior força em 2016 houve uma leve melhora no índice, mas não é possível afirmar com segurança uma vez que foi no final do período analisado e durante o mesmo houve variações.

#### *4.4.1.2 Lucratividade*

Observando este índice às estratégias de vendas não tiveram tanta influência uma vez que temos as empresas Americanas e Dufry tiveram os índices mais próximos porém as estratégias divergem quando uma busca expansão por quase todo período analisado em quanto a outra busca melhorar a experiência de compra porém no final do período quando as duas tiveram o mesmo foco a Dufry teve um melhor resultado com uma leve recuperação em 2016. Ao observarmos a empresa Saraiva teve um crescimento que conheceu com a venda dos ativos editoriais com isso pode ter essa melhora no índice em função das entradas no caixa provenientes desta transação.

#### *4.4.1.3 Retorno sobre Investimento (PL)*

As estratégias das empresas Saraiva e Americanas tem semelhanças com foco na melhora da experiência de compra assim, por outro lado a Dufry focou em expansão nos três primeiros anos e apenas nos últimos dois anos do período analisado, mudou seu foco para a experiência de compra. Observando o gráfico ocorreu uma das três empresas chamando atenção a empresa Americanas por ter uma queda mais significativa, partindo de 29,67% em 2012 para um 0,88% em 2016. Com uma queda generalizada é possível afirmar que a queda não se deve a alguma estratégia de venda adotada e sim por alguma questão de macro como a economia. Por outro lado no caso Americanas que teve a maior queda essas estratégias podem ter alguma influência.

#### *4.4.1.4 Índice de endividamento*

Segundo Camloffski, (2014) é um índice que indica o volume de participação de capital de terceiros, quanto maior for maior o risco financeiro. Bruni, (2014) afirma que não é um índice a ser analisado de forma isolada uma vez que esse endividamento pode estar atrelado a um aumento significativo da rentabilidade. Ao observar esse índice isolado a um destaque para a empresa Americanas, durante o período analisado manteve um endividamento pouco menor que as demais. Vertes e Würch, (1983) que o valor aceitável para esse índice

deve ser inferior a 0,50. A partir deste principio pode-se afirmar que todas tem um alto grau de endividamento.

#### *4.4.1.5 Imobilização do Patrimônio Líquido*

Ao analisar esse índice a Lojas Americanas mostra uma grande diferença em relação às outras empresas analisadas. Enquanto Dufry e Saraiva mantiveram índices de imobilização menores e praticamente estáveis durante todo período analisado. Mesmo a Americanas reduzindo de 114,25% de 2012 para 91,54% em 2016 uma redução significativa, mas ainda mantém altos níveis de endividamento.

Para Vertes e Würch, (1983) empresa comerciais o grau de imobilização varia entre 15% a 35%. Com base nesta teoria pode-se afirmar que Dufry e Saraiva estão dentro dos valores aceitáveis, por outro lado as Lojas Americanas esta com índices acima do recomendado para a indústria que é 60% a 80%. Americanas parece ter previsto essa imobilização pois faz parte de suas estratégias ou seja foi em partes feito por sua estratégia de melhorar suas plataformas online no desenvolvimentos de web sites e de sistemas estratégia adotada em 2014 ano de sua maior redução neste índice. Americanas reduziu seu índice de imobilizado tendo um maior aumento no patrimônio líquido do que no seu imobilizado durante o período da pesquisa, mostra também sua tendência a uma redução continua desse índice.

#### **4.4.4 Melhores números e estratégias adotadas.**

Ao analisar o conjunto dos índices pode-se verificar que a empresa Americanas teve suas estratégias de vendas mais bem sucedidas em relação a seus concorrentes. Seu foco em melhorar a experiência de compra com aumento significativo no portfolio de produtos com o lançamento da categoria moda e parcerias para a B2W Digital operar as loja online da Ambev e as plataformas de logística e a loja online da FIFA, descase também à aquisição de empresas especializadas em operações para comercio eletrônico e também de empresas de tecnologia especializadas em desenvolvimento de sistemas.

Mesmo tendo um índice de imobilização alto teve uma redução significativa durante o período analisado mesmo com investimentos na sua plataforma virtual desenvolvendo websites e sistemas imobilizando a importância de 1,411 bilhão, estratégia combinada com a adoção de cartão de credito da loja oferecendo mais comodidade e descontos especiais mais uma vez mostrou a importância dada à experiência de compra.

A Dufry e a Saraiva tiveram desempenhos parecidos. A Dufry com estratégias no sentido de ter um grande aumento no número de lojas, também na remodelagem e aumento no tamanho físico das lojas em boa parte do período analisado e só mudando seu foco para melhorar a experiência de compra de seus clientes no final do período.

A Saraiva mostrou também preocupação com melhorar a experiência de compra, porém suas estratégias não tiveram um desempenho tão bom, mesmo com a venda dos ativos editoriais em 2015 e seu foco 100% no varejo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a análise das estratégias de vendas e quais tiveram um melhor desempenho em função dos índices analisados. Com a descrição das principais estratégias de vendas e o confronto com os índices apurados o estudo atende seu objetivo de avaliar o desempenho das estratégias de venda das empresas com base nos índices avaliados.

O estudo mostrou que o grande foco da empresa Americanas em cada vez mais proporcionar uma experiência de compra mais agradável a seus clientes alcançou resultados melhores que as demais empresas analisadas no estudo.

Mesmo com os bons resultados apresentados pela empresa Americanas faz necessário a redução de seu imobilizado que desta forma aumentara seu lucro e consequentemente vai melhorar o índice de retorno sobre investimento. A Dufry que com sua mudança de foco poça melhorar seu índices porem é necessário um acompanhamento nos próximos anos para ter base para definição da continuidade destas estratégias. As estratégias da empresa Saraiva têm como foco melhorar a experiência de compras de seus clientes, mas sua imagem como e-commerce de produtos diversos ainda não esta conhecida por seus clientes uma vez que suas principais vendas se dão em livros, uma melhor divulgação do seu portfolio de produtos parcerias com fornecedores e com outras empresas que ajudem a divulgar essa variedade de produtos bem como lançamentos de produtos primeiro nas lojas e no site da Saraiva, mas sem se esquecer dos livros que é seu carro chefe.

O estudo apresentou uma provável limitação na coleta dos dados qualitativos (estratégias de vendas) das empresas estudas principalmente da Dufry na qual eram bem limitadas as descrições. De certa forma em todas os relatórios buscam das empresas estudadas buscam apenas mostrar o lado positivo dos resultados minimizando os que não apresentam um resultado bom desta forma se exige atenção e conhecimento dos resultados para ter uma analise mais completa dos relatórios da administração.

Como estudo complementar a ampliação de índices analisados para que tenha subsídios para apontar os pontos fracos e fortes de cada estratégias, além de um estudo específico sobre a influencias macro econômicas no período analisado de forma a entender os principais fatores que afetam as empresas e definir estratégias pra minimizar seus efeitos.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços** : um enfoque econômico financeiro. 11. São Paulo Atlas 2015 1 recurso online
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de Balanços** : um enfoque econômico financeiro / Alexandre Assaf Neto. – 6. Ed. – São Paulo : Atlas. 2001.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989. 408 p. ISBN 8522404224
- BARBEIRO, Francisco Miguel et al. **Metodologia de implementação de planejamento de vendas e operações**: estudo de caso em manufatura de produção para estoque. 2005.
- BRUNI, Adriano Leal. **A análise contábil e financeira**, v.4. 3. São Paulo Atlas 2014 1 recurso online ISBN 9788522490332
- CAMLOFFSKI, Rodrigo. **Análise de investimentos e viabilidade financeira das empresas**. São Paulo Atlas 2014 1 recurso online ISBN 9788522486571.
- CASTRO, Luciano Thomé e. **Administração de vendas** : planejamento, estratégia e gestão. São Paulo Atlas 2005 1 recurso online
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 168 p
- FUTRELL, Charles; PASTORE, Cristina Maria de (Coord.). **Vendas**: fundamentos e novas práticas de gestão. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2014. xvii, 494 p.
- GALESNE, Alain; FENSTERSEIFER, Jaime E.; LAMB, Roberto. **Decisões de investimentos da empresa**. São Paulo: Atlas, 1999. 295
- GARCEL, Fernando de Araujo; PEIXE, Viviane Rodrigues. Como os telejornais representam a família moderna. **Anais do EVINCI-UniBrasil**, v. 2, n. 2, p. 611-624, 2016.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p
- GROHMANN, Márcia Zampieri; BATTISTELLA, Luciana Flores e VELTER, Aline. **O impacto da abordagem de vendas na aceitação de produtos com inovações tecnológicas**. *JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag.* [online]. 2013, vol.10, n.1, pp.177-197.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 289 p.

LUCHESA, Cláudio Jose. **Estudo da adequação dos índices da análise econômico-financeira às empresas florestais, utilizando métodos estatísticos multivariados**. 225 f. Tese (doutorado em economia e política florestal) - Setor de Ciências Agrárias Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. Paulo: Atlas, 2008. 277 p

MARION, Jose Carlos. **Análise das demonstrações contábeis : contabilidade empresarial/ José Carlos Marion**.-6.ed.-São Paulo : Atlas, 2010.

MARTINS, Tomas Sparano; QUINDANI, Roberto Ari. **Estratégia e competitividade**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

MATARAZZO, Dante C.. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEGIDO, José Luiz Tejon. **Administração estratégica de vendas e canais de distribuição**. São Paulo Atlas 2002 1 recurso online

VERTES, Alexandre; WÜRCH, Adolpho Walter. **Estrutura, análise e interpretação de balanços**. 9.ed. São Leopoldo: Otomit, [1983]. 297 p.

VERTES, Alexandre; WÜRCH, Adolpho Walter. **Estrutura, análise e interpretação de balanços**. 8.ed. São Leopoldo: Otomit, 1986. 297 p