

Crescer, fazendo o básico bem feito

Movimentos cautelosos e recursos próprios orientam a estratégia de expansão da sexagenária Lojas Cem

Por ADRIANA MATTOS

No depósito de produtos da Lojas Cem, quarta maior rede de eletroeletrônicos do país, em Salto (SP), há 110 docas de entrada e saída de caminhões que funcionam 22 horas por dia. O trabalho só é interrompido entre 3 e 5 horas da manhã, para manutenção. Ao atravessar este local por um portão de aço, outro espaço está sendo construído, para a instalação de novas docas. “Serão 40 mil metros quadrados a mais de área de depósitos a serem somados aos 60 mil metros quadrados já existentes”, diz Cícero Dalla Vecchia, o caçula dos três irmãos que comandam a companhia.

A ampliação do único centro de distribuição da empresa servirá para dar sustentação ao plano de expansão da varejista, cuja rede conta com 200 pontos de venda espalhados entre Paraná, Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais. Pelos cálculos de mercado, um centro de distribuição de 100 mil metros quadrados, como este da Lojas Cem depois da expansão, é capaz de abastecer de 350 a 400 lojas de tamanho médio, como é o padrão na rede.

Embora ambicioso, o projeto de crescimento está longe de ser faraônico. Seus controladores não acreditam nisso. A estratégia é manter o ritmo de abertura de lojas, na casa de oito a dez ao ano. Em 2011, foram abertas seis lojas. Neste ano, estão programadas 11. Um número bem inferior aos planos anunciados por concorrentes. Casas Bahia e Ponto Frio falam de 50 a 60 lojas, somadas, a serem inauguradas em 2012. “Somos uma empresa rica de donos pobres. Não damos um passo maior que a perna. A gente não faz loucuras. O nosso negócio é crescer sempre, sem pressa”, diz Dalla Vecchia.

A rede varejista nasceu em 1952, a partir de uma loja de bicicletas aberta por Remígio Dalla

Vecchia, mas foram seus filhos, Natale, Giacomo e Cícero, que deram forma ao negócio que completou 60 anos. Os irmãos agora preparam a transição para a geração mais nova, um processo que deve ser conduzido de forma gradual.

Para ser a vencedora do setor de Comércio Varejista, a Lojas Cem somou 44 pontos no conjunto de sete critérios avaliados. No item que mede o lucro da atividade sobre a receita líquida, a rede registrou uma margem de 14,1%, enquanto a média do setor foi de 4,4%.

A forma de gerir o negócio explica o bom desempenho. A empresa não gasta o que não tem e reinveste quase tudo o que ganha. Cerca de 6% do lucro anual é repassado aos controladores e o restante é aplicado no negócio – em novas lojas e linhas de financiamento, por exemplo. A varejista não recorre a operações de crédito de alto volume na praça (e não paga juros aos bancos por isso) e as despesas são controladas na ponta do lápis.

Em 2011, a companhia registrou alta de quase 20% na receita bruta com vendas, que passou de pouco mais de R\$ 2,1 bilhões em 2010 para R\$ 2,5 bilhões em 2011, de acordo com o balanço do exercício. As despesas financeiras se mantiveram estáveis, na casa dos R\$ 6 milhões, mas outras despesas (com vendas e administrativas) cresceram mais fortemente, 26%. Foram equilibradas por um resultado positivo de provisão e amortizações, além de um custo de venda com expansão na mesma linha do ritmo da receita. O lucro líquido saltou 45% no ano passado, ao atingir R\$ 191,4 milhões, uma alta superior à verificada nas concorrentes de capital aberto, como Magazine Luiza e Via Varejo, formada por Casas Bahia e Ponto Frio.

“A Lojas Cem tem um modo de operar que limita erros. É meio como uma fábrica de pão,

Vendas pela internet estão fora dos planos porque o lucro é menor do que exige o modelo de negócio

com custos previsíveis e planejamento pé no chão”, diz Antonio Coriolano, sócio da Retail Consulting. O analista se refere, por exemplo, ao fato de a rede só inaugurar pontos do mesmo tamanho, em torno de 1,4 mil metros quadrados. Com isso, monta lojas muito parecidas, com logotipos, balcões e áreas internas padronizadas, o que reduz despesas.

A cautela é um princípio. Até hoje a empresa não vende pela internet, por exemplo. “Quantos sites de varejistas dão lucro no país? É outro modelo de negócio, que exige dobrar a estrutura para dar conta da demanda, e a disputa é só nos preços, nos centavos”, diz Dalla Vecchia. “Não há diferencial e isso não nos interessa neste momento.”

A varejista também não planeja operar com cartão de crédito com as bandeiras como Visa e Mastercard. Nem estuda se desfazer de sua carteira de crédito, vendendo-a para uma financeira, como fizeram várias de suas concorrentes. “Nós financiamos nossos clientes com recursos próprios, cobrando taxas de 2,5%, enquanto a média do mercado é de 4,7%. Fazemos isso porque controlamos a operação financeira e queremos ganhar vendendo mais, e não cobrando mais juros”, diz o empresário.

Em linhas gerais, o raciocínio que resume a forma de a empresa trabalhar é simples: crescer fazendo bem feito o básico do varejo: vender e comprar. É algo que os consultores gostam. Mas eles também defendem que, no futuro, a varejista terá que ser mais agressiva em seus investimentos para fazer frente à escala de negócios alcançada nos últimos anos por concorrentes como Grupo Pão de Açúcar, Magazine Luiza e Máquina de Vendas.

“Quem compra muito paga menos. O Magazine Luiza tem mais de 700 lojas, assim como a Máquina de Vendas. Elas tendem a ter condições ainda melhores com os fornecedores e podem repassar isso para a própria margem”, diz Coriolano. “Nossa situação também é boa e atende ao desejo da indústria, que precisa de canais como o nosso fortalecidos. E não temos poucas lojas, geramos boa escala”, rebate Maurício Gardenal, diretor de marketing da Lojas Cem.

Uma mudança no posicionamento conservador não está em discussão, mas o assunto não é algo proibido dentro da companhia. “Pelos próximos dez anos, pelo menos, não há por que mudar o que fazemos. Mais para frente, veremos o que fazer”, diz Dalla Vecchia. ■

CLASSIFICAÇÃO FINAL Pontuação obtida pelas empresas nos sete critérios		Crescimento sustentável Variação da receita líquida sobre variação do patrimônio líquido ajustado - em pontos		Receita líquida Classificação no setor por vendas líquidas anuais - em R\$ milhões		Geração de valor Ebitda sobre receita líquida - em %					
1	Lojas Cem	44	1	Stopetróleo	1,0005	1	Pão de Açúcar *	46 594,5	1	Guararapes *	19,8
2	Guararapes *	40	2	Frigelar	0,9964	2	Carrefour	24 899,7	2	Lojas Renner *	17,6
3	Lojas Renner *	31	3	Lojas Cem	1,0076	3	Walmart	20 314,2	3	Lojas Marisa *	16,3
4	Lojas Americanas *	30	4	Newland	0,9906	4	Lojas Americanas *	10 201,6	4	Grazziotin *	15,1
5	Stopetróleo	30	5	Drogaria São Paulo *	0,9860	5	Magazine Luiza *	6 419,4	5	Lojas Cem	14,8
6	Newland	28	6	Panvel Farmácias *	0,9844	6	GBarbosa *	5 368,7	6	Lojas Americanas *	12,9
7	Grazziotin *	22	7	Guararapes *	1,0172	7	Casas Pernambucanas *	3 858,3	7	Pesa *	11,4
8	Frigelar	20	8	DPaschoal	0,9801	8	Sotreq	3 358,1	8	Nórdica Veículos	11,4
9	Lojas Marisa *	20	9	Eurobike *	1,0250	9	Lojas Renner *	3 238,5	9	Suécia Veículos	11,2
10	Pão de Açúcar *	20	10	Fujioka	1,0276	10	Guararapes *	3 046,0	10	IMC *	10,7
Média das 10 primeiras		29	Média setorial		1,0821	Média setorial		2 062,3	Média setorial		6,6

Rentabilidade Lucro líquido sobre patrimônio líquido - em %		Margem da atividade Lucro da atividade sobre receita líquida - em %		Liquidez corrente Ativo circulante sobre passivo circulante - em pontos		Giro do ativo Receita líquida sobre ativo total - em pontos					
1	Penske Ribeiro *	3 101,6	1	Guararapes *	15,3	1	WLM *	4,44	1	Stopetróleo	9,32
2	Redeflex	205,9	2	Lojas Renner *	14,6	2	Guanabara Diesel	3,85	2	Redeflex	7,85
3	Covabra	54,7	3	Lojas Cem	14,1	3	Lojas Cem	3,77	3	Guaibacar	5,37
4	Suécia Veículos	51,5	4	Grazziotin *	12,0	4	Newland	3,44	4	Newland	5,19
5	Leader Magazine	44,9	5	Lojas Americanas *	11,2	5	Armazém Paraíba *	3,23	5	Auto Sueco São Paulo	5,14
6	BMC	44,8	6	Suécia Veículos	10,8	6	Auto Elite	2,90	6	Carbel	5,13
7	Farmácia Pague Menos	44,1	7	Lojas Marisa *	9,4	7	Brazil Pharma *	2,66	7	Sinoscar	5,10
8	Sotreq	39,4	8	Rede Eletrosom *	8,7	8	Ceará Diesel	2,55	8	Penske Ribeiro *	4,96
9	Supermercados ABC	33,8	9	Frigelar	8,5	9	DPaschoal	2,54	9	Supermercados Joenin	4,73
10	Nórdica Veículos	32,2	10	BMC	8,4	10	Grazziotin *	2,49	10	Servopa	4,71
Média setorial		11,2	Média setorial		4,4	Média setorial		1,41	Média setorial		1,47

Peso na pontuação - 2 para crescimento sustentável, receita líquida e geração de valor; 1 para os demais critérios. Classificação em crescimento sustentável: quando mais perto de 1, melhor.
* Demonstrações contábeis consolidadas