

2006

# HISTÓRIAS DE SUCESSO

Comércio e Serviços • Comércio Varejista



**COPYRIGHT © 2006, SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – É permitida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, desde que divulgadas as fontes.

**Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**

**Presidente do Conselho Deliberativo Nacional:** Armando de Queiroz Monteiro Neto

**Diretor-Presidente:** Paulo Tarciso Okamoto

**Diretor-Técnico:** Luiz Carlos Barboza

**Diretor de Administração e Finanças:** César Acosta Rech

**Gerente da Unidade de Gestão Estratégica:** Gustavo Henrique de Faria Morelli

**Gerente da Unidade de Atendimento Coletivo – Comércio e Serviços:** Vinícius Nobre Lages

**Coordenadora Nacional do Projeto Casos de Sucesso:** Renata Barbosa de Araújo Duarte

**Comitê Gestor do Projeto Casos de Sucesso:** Eligeneth Resplande Pimentel – Sebrae/TO, Fabricia Carneiro Fernandes – Sebrae/AL, Renata Mauricio Macedo Cabral – Sebrae/RJ, Rosana Carla de Figueiredo Lima – Sebrae Nacional, Tânia Aparecida Silva – Sebrae/GO

**Colaboradores:** Beatriz Bello Rossetto, Edson Fermann, Emanuel Malta Falcão Caloête, Francisco José da Nóbrega Cesarino, Lucy Vaz da Silva, Mário Lúcio de Ávila, Murilo de Aquino Terra, Sávio Alves Borges Júnior, Thais Luz Pereira

**Tutoria Nacional:** Daniela Abrantes Serpa – M.Sc., Sandra Regina H. Mariano – D.Sc., Verônica Feder Mayer – D.Sc.

**Diagramação:** Adesign

**Produção Editorial:** Buscato Informação Corporativa

D812hc Histórias de sucesso: comércio e serviços: comércio varejista. /  
Organizado por Renata Barbosa de Araújo Duarte. – Brasília:  
SEBRAE, 2006.

96 p. : il.

ISBN 85-7333-413-4

1. Estudo de caso. 2. Empreendedorismo. 3. Comércio e  
serviço. I. SEBRAE. II. Duarte, Renata Barbosa de Araújo.

CDU 37.013:37.046.14

BRASÍLIA

SEPN – Quadra 515, Bloco C, Loja 32 – Asa Norte  
70.770-900 – Brasília

Tel.: (61) 3348-7100 – Fax: (61) 3347-4120

www.sebrae.com.br

## PROJETO CASOS DE SUCESSO

### OBJETIVO

O Projeto Casos de Sucesso foi concebido em 2002 a partir das prioridades estratégicas do Sistema Sebrae com a finalidade de disseminar na própria organização, nas instituições de ensino e na sociedade as melhores práticas empreendedoras, individuais e coletivas, observadas no âmbito de atuação do Sebrae e de seus parceiros, estimulando a sua multiplicação, contribuindo para a obtenção de resultados e fortalecendo a gestão do conhecimento do Sebrae.

### METODOLOGIA *DESENVOLVENDO CASOS DE SUCESSO*

A metodologia adotada pelo projeto é uma adaptação do consagrado método de estudos de caso aplicado em Babson College e Harvard Business School. Foi criada com o objetivo de garantir a qualidade do conteúdo e nivelar a formação didática dos escritores e de seus orientadores acadêmicos. Ela se baseia na história real de um protagonista que, em um dado contexto, encontra-se diante de um problema ou de um dilema que precisa ser solucionado. O método estimula o empreendedor ou aluno a vivenciar uma situação real, convidando-o a assumir a perspectiva do protagonista na tomada de decisão.

### O LIVRO HISTÓRIAS DE SUCESSO – COLETÂNEA 2006

Este trabalho é o resultado de uma das ações do Projeto Casos de Sucesso, construído por colaboradores do Sistema Sebrae, parceiros, consultores e professores de instituições de ensino superior parceiras. Esta coletânea é composta por oito volumes, que descrevem 42 estudos de ações empreendedoras, divididos por área temática:

- Agronegócios: Ovinocaprinocultura, Leite e Derivados
- Agronegócios: Apicultura
- Agronegócios: Mandiocultura e Fruticultura

- Comércio e Serviços: Comércio Varejista
- Comércio e Serviços: Artesanato
- Comércio e Serviços: Turismo
- Indústria: Têxtil e Confecções, Madeira e Móveis
- Indústria: Petróleo e Gás Natural

## DISSEMINAÇÃO DOS CASOS DE SUCESSO DO SEBRAE

### **Internet:**

O *site* Casos de Sucesso do Sebrae ([www.casosdesucesso.sebrae.com.br](http://www.casosdesucesso.sebrae.com.br)) visa divulgar o conhecimento gerado nas diversas situações apresentadas nos casos, ampliando o acesso aos estudos para todos os interessados.

Além dos casos da coletânea 2006, o site apresenta estudos das edições 2003, 2004 e 2005, organizados por área de conhecimento, região, município e palavra-chave. Há ainda vídeos, fotos e artigos de jornal que ajudam a compreender o cenário em que os casos se passam. O site disponibiliza também um manual de orientações para instrutores, professores e alunos sobre como utilizar um estudo de caso para fins didáticos.

As experiências relatadas apresentam iniciativas criativas e empreendedoras para o enfrentamento de problemas tipicamente brasileiros, podendo inspirar a disseminação e aplicação dessas soluções em contextos similares. Esses estudos estão em sintonia com a crescente importância que os pequenos negócios vêm adquirindo como promotores do desenvolvimento e da geração de emprego e renda no Brasil.

Boa leitura e aprendizado!

Gustavo Morelli

Gerente da Unidade de Gestão Estratégica

Renata Barbosa de Araújo Duarte

Coordenadora Nacional do Projeto Casos de Sucesso

# ACESSO AO CRÉDITO E REVITALIZAÇÃO DO COMÉRCIO DE BARRA MANSA

RIO DE JANEIRO  
MUNICÍPIO: BARRA MANSA

O município de Barra Mansa está localizado no sul do Estado do Rio de Janeiro, na região denominada médio Paraíba. Com 547,5 km<sup>2</sup> de extensão, registrava em 2000 uma população de 175,3 mil habitantes, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A 110 quilômetros do Rio de Janeiro, é servido por ferrovias e rodovias que ligam o município a cidades do Rio de Janeiro, de São Paulo e de Minas Gerais. Em 2006, Barra Mansa contava com a presença de empresas como Nestlé, Siderúrgica Barra Mansa e Saint Gobain Canalizações, além das pequenas confecções e do comércio varejista.

Nessa mesma época, o setor do comércio, principal empregador local, gerava aproximadamente 15 mil empregos diretos e indiretos, exercendo um importante papel econômico e social pela sua capacidade de gerar emprego e renda.

Entretanto, desde a década de 1970, o setor vinha perdendo densidade econômica com o crescimento do município limítrofe de Volta Redonda, fortalecido pela instalação da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), com a paralisação das atividades do trem mineiro, que transportava passageiros do sul de Minas e com a inauguração de um *shopping center* em Volta Redonda. Esses fatos reduziram o número de pessoas que movimentavam o comércio de Barra Mansa e, conseqüentemente, diminuíram as vendas do comércio, ameaçando a própria sobrevivência das empresas locais do setor varejista.

Diante desse cenário, as entidades empresariais e o poder público passaram a discutir alternativas para o fortalecimento

---

*Paola Pereira Tenchini da Silva, analista do Sebrae/RJ, elaborou o estudo de caso sob orientação da professora Sandra Regina Holanda Mariano, da Universidade Federal Fluminense, integrando as atividades do Projeto Casos de Sucesso, do Sebrae.*



## EQUIPE DE VENDAS DO USUAL CARD



RILMO VIEIRA GANHOU NOVOS CLIENTES  
COM O USUAL CARD

econômico do setor. Em 2002, foi proposto um projeto visando à criação do Shopping a Céu Aberto. No mesmo período também foram fomentadas as ações de associativismo empresarial.

Entre os empresários locais, Rilmo Vieira tinha uma visão clara. Para ele, além das iniciativas de revitalização e dos investimentos na infra-estrutura pública, era necessário implementar ações para fidelizar os clientes ao comércio local e facilitar o crédito direto ao consumidor. Operacionalizar essas iniciativas tornou-se o seu principal desafio.

## REVESES SOFRIDOS PELO COMÉRCIO DE BARRA MANSA

Nos anos de 1970, Barra Mansa era reconhecida como o principal centro comercial da região sul fluminense, onde consumidores de diversas cidades faziam suas compras.

Com o crescimento econômico e demográfico de Volta Redonda, impulsionado pela Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), o comércio barramansense entrou em crise. Parte significativa do seu público foi atraído pelo comércio da cidade vizinha.

A popularização dos *shoppings centers* na década de 1980 coincidiu com a inauguração do primeiro *shopping* de Volta Redonda, consolidando a cidade como a nova referência de compras para os consumidores da região.

A população dos municípios próximos a Volta Redonda foi atraída pela facilidade de compra e lazer do novo estabelecimento, que oferecia uma atraente proposta de entretenimento. Muitos consumidores que trabalhavam até o meio-dia de sábado desfrutavam suas tardes livres e até mesmo seus domingos no *shopping*.

O trem mineiro, que transportava passageiros do sul do Estado de Minas Gerais para o Rio de Janeiro, movimentava o comércio local de Barra Mansa. A cidade era o principal centro



de compras da região. Entretanto, em agosto de 1996, foram suspensas as viagens do trem, com a privatização das linhas de cargas, o que afastou o público usuário desse meio de transporte. Com isso, Barra Mansa deixou de receber 500 passageiros por dia.

O esvaziamento do comércio da cidade pôde ser sentido também pelo encolhimento das vendas do setor e, conseqüentemente, pela diminuição de visitantes. As vendas caíram em média 10% nos dois anos posteriores, o que exigiu do poder público e da iniciativa privada uma concentração de esforços para reverter essa situação.

## A IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA REVITALIZAÇÃO DO COMÉRCIO BARRAMANSENSE

**E**m 2003, a Prefeitura de Barra Mansa e as entidades empresariais se uniram com o objetivo de estruturar um projeto visando ao fortalecimento do centro comercial local, tendo como âncora o conceito de *shopping* a céu aberto e o associativismo para a união e o fortalecimento das empresas do setor.

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio de Janeiro (Sebrae/RJ) foi convidado pelos parceiros para juntar esforços às iniciativas em andamento. Sua primeira ação foi organizar uma visita dos comerciantes e lideranças políticas locais ao município de Nova Iguaçu (RJ) para que conhecessem um projeto semelhante que foi desenvolvido naquela cidade, também denominado Shopping a Céu Aberto.

A caravana levou 43 pessoas, dentre elas todos os secretários da Prefeitura de Barra Mansa, os diretores das entidades da Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), do Sindicato do Comércio Varejista de Barra Mansa (Sicomércio), Quatis e Rio Claro e da Associação Comercial, Industrial, Agropastoril e Prestadora de Serviços de Barra Mansa (Aciap) para visita de um dia ao centro comercial de Nova Iguaçu. A caravana foi



recepcionada pelo prefeito, pelo secretário de Urbanismo e Meio Ambiente e pelas lideranças empresariais locais.

Na ocasião, a comitiva conheceu detalhes do projeto, sua implementação, as dificuldades enfrentadas e, ao final, conheceu *in loco* o centro da cidade, que passava por reformas urbanísticas. O grupo pôde perceber o grau de dificuldade que teria para modificar a estrutura física do centro comercial em Barra Mansa.

A realidade de Nova Iguaçu pareceu a todos muito similar à de Barra Mansa: a cidade havia perdido o fluxo de consumidores para um *shopping*, algumas localidades que eram distritos foram emancipadas e desenvolveram comércio próprio, além de se observar a deteriorização urbana do centro comercial.

Os barramansenses convidaram então os idealizadores das intervenções em Nova Iguaçu para apresentarem o projeto a um maior número de empresários e formadores de opinião locais, para que pudessem dar sugestões de implementação de acordo com a realidade do município.

O segundo encontro aconteceu com a presença de outros empresários proprietários de estabelecimentos no centro comercial. Os comerciantes locais ficaram entusiasmados com a possibilidade de mudar a feição do centro comercial.

Em fins de 2003, sensibilizada pelo apelo dos empresários locais, a prefeitura deu início a um estudo para avaliar a viabilidade técnica e econômica das intervenções urbanísticas.

Já em 2003, as obras de revitalização começaram a ser implementadas pela prefeitura. A primeira fase envolvia a intervenção em três praças e quatro ruas, melhorando o sistema de esgoto, iluminação, asfalto, calçadas, além do tratamento paisagístico.

Em paralelo, o Sebrae/RJ e as entidades empresariais assumiram a responsabilidade de estruturar um planejamento estratégico único para o fortalecimento das empresas e união dos empresários do setor.

Para a estruturação do planejamento foi utilizada a metodologia Unir e Vencer<sup>1</sup> do Sebrae/RJ. A metodologia utilizou como base a identificação das necessidades a partir da visão de futuro dos empresários.

Participaram do planejamento 25 empresários, que representavam 70 empresas, dentre eles líderes das entidades representativas do setor que, ao final, estruturaram-se em torno da Rede Empresarial.

A rede acompanhava e monitorava a implementação das ações discutidas e aprovadas no planejamento, consolidando o conceito de associativismo, motivando e unindo o grupo em prol dos objetivos comuns.

Para implementar as ações definidas, a Rede Empresarial foi dividida em grupos de trabalhos de acordo com as ações prioritizadas, tendo como gestores, que monitoravam os trabalhos os empresários Reginaldo dos Santos Ferreira e Xisto Vicina Neto.

## A EXECUÇÃO DAS AÇÕES PLANEJADAS

As principais ações prioritizadas pelo grupo foram as seguintes: implementação das intervenções urbanísticas do Shopping Céu Aberto, realização do evento Sabadão de Vantagens, capacitações empresariais e palestras, criação da cooperativa de crédito, do cartão marca própria, de projeto político, de *layout* de loja, de tecnologia da informação e alteração do horário de funcionamento das empresas do centro comercial.

Em 2004, os empresários participaram de treinamentos com o objetivo de conhecer técnicas para melhorar seus processos de gestão. Os cursos oferecidos pelo Sebrae/RJ foram:

---

<sup>1</sup> Metodologia desenvolvida pelo Sebrae/RJ e pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) para fortalecer aglomerados comerciais de diversos segmentos.

Empretec<sup>2</sup>, Qualidade Total no Comércio, Diagnóstico Operacional de Loja e Tecnologia de Informação. Foram capacitados 45 empresários. Além disso, os empresários entenderam que precisavam disseminar o conceito de associativismo para os funcionários. Para isso, realizaram uma palestra motivacional na qual, ao final, foram apresentados o planejamento da Rede Empresarial e as ações prioritárias, com objetivo de aproximar os funcionários das estratégias definidas pelas empresas e que iam impactar no dia-a-dia das equipes de trabalho.

Foram implementadas as ações para atrair o público consumidor para o centro da cidade aos sábados. O grupo de empresários, liderado por Reginaldo dos Santos, com apoio de Rilmo Vieira de Souza e Luís Antônio Nogueira Séris, realizou quatro edições do evento denominado Sabadão de Vantagens, que contou com a participação de 100 lojas. O evento consistia em apresentar, em cada praça, atrações culturais, como coral e balé, bem como ações de conscientização sobre a importância de o comércio de rua abrir suas portas aos sábados com programações culturais semelhantes às dos *shopping centers*, cujas lojas sempre buscam criar atrações para atrair consumidores.

Houve uma grande articulação do grupo no sentido de oferecer programações culturais, prestações de serviço e outras formas de lazer para a população nos mesmos formatos do *shopping center*. Isso gerou uma imagem positiva do grupo e também autoconfiança para que os empresários, juntos, conseguissem estruturar os projetos mais ambiciosos que haviam definido como prioritários no planejamento.

Os empresários da rede acreditavam que, com isso, o público local poderia mudar seus hábitos e passar a efetuar as suas compras na cidade ao invés de deslocar-se para o *shopping* de Volta Redonda.

---

<sup>2</sup> Empretec é um programa executado pelo Sistema Sebrae, em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), e que procura despertar e desenvolver as características de comportamento empreendedor nos empresários e futuros empreendedores.

Logo após o evento, o grupo iniciou articulações para elaborar um estudo de viabilidade técnica e econômica para implantação da cooperativa de crédito conforme planejado. Para isso foi solicitada ajuda do Sebrae/RJ, que ofereceu suporte técnico para o estudo.

Com o estudo completo, foram identificadas as primeiras necessidades para encaminhamento do pleito ao Banco Central: os empresários e entidades precisariam aportar o capital necessário para viabilizá-lo. Ao final de muita articulação, especialmente de Rilmo, Luís Antônio e demais empresários do grupo de trabalho, o projeto foi encaminhado para o Banco Central, com 56 sócios e um capital de R\$ 220 mil, incluindo as entidades empresariais CDL, Sicomércio, Aciap de Barra Mansa e, para surpresa do grupo, também as entidades de Volta Redonda.

Para um empresário em especial, Rilmo, não bastava ter uma cooperativa de crédito. Era necessário implementar ações para tornar os clientes fiéis ao comércio local. Algumas idéias já passavam pela sua cabeça.

## DESENVOLVENDO O CONCEITO DE UM CARTÃO DE MARCA PRÓPRIA

**R**ilmo, preocupado com os aspectos comerciais do setor, entendia que precisavam ser pensadas estratégias de fidelização e atração de clientes para o comércio. Ele começou a pesquisar na Internet e em empresas locais as vantagens de se ter um cartão de crédito com marca própria, no momento em que várias redes de supermercados e também redes de farmácias locais estavam em processo de implantação de cartões similares.

O cenário econômico do setor varejista nessa época utilizava diversos mecanismos para viabilizar vendas a prazo como: crediário de loja, que no interior era, até então, o mais utilizado, representando 60% volume de crédito das empresas; o cheque

pré-datado, que representava 15%; cartões de administradora, com 15% de opção de compra e também outros menos utilizados como convênio com empresas, cartões de marca da própria loja e de rede de empresas.

A concessão de crédito pelo próprio comerciante, por meio do recebimento de cheque pré-datado ou prestações em carnê, eram iniciativas de alto custo, pois exigiam uma estrutura para realização de cobrança, equipe técnica para aprovação do crédito pessoal, além de capital de giro e administração dos riscos de perdas com inadimplência. Entretanto, esse modelo tradicional de crédito ainda era muito utilizado no interior do Estado.

## O MERCADO DE CARTÃO DE CRÉDITO E CARTÃO DE MARCA PRÓPRIA NO BRASIL

Uso de moedas e cédulas vinha sendo substituído cada vez mais por pequenos cartões de plástico. Instituições financeiras, bancos e um crescente número de lojas começaram a oferecer aos seus clientes cartões que poderiam ser usados na compra de grande número de bens e serviços, inclusive em lojas virtuais por meio da Internet. Os cartões não são dinheiro real: simplesmente registram a intenção de pagamento do consumidor. Cedo ou tarde a despesa teria que ser paga, em espécie ou em cheque. Era, portanto, uma forma imediata de crédito.

O primeiro cartão de crédito foi lançado nos Estados Unidos, em 1950, mas somente um ano depois seu uso começou a ser aceito pelo mercado norte-americano. Em substituição a um papel usado como crédito, o Franklin National Bank, de Nova York, transformou o papel em plástico e o Diners Club criou o primeiro cartão de crédito moderno. Era aceito inicialmente em 27 restaurantes daquele país e usado por homens de negócios, como uma maneira prática de pagar suas despesas de viagens a trabalho e de lazer. Confeccionado em papel cartão, trazia o nome do associado

de um lado e o dos estabelecimentos filiados do outro. Somente em 1955, o Diners passou a usar o plástico em sua fabricação.

A partir de 1958, foi a vez de o American Express lançar o seu cartão. Na época, os bancos perceberam que estavam perdendo o controle do mercado para essas instituições, e no mesmo ano o Bank of America introduziu o seu BankAmericard. Em 1977, o BankAmericard passou a denominar-se Visa. Na década de 1990, o Visa tornou-se o maior cartão com circulação mundial, sendo aceito em 12 milhões de estabelecimentos.

A maioria dos cartões de plástico não têm poder de compra, apenas garantem pagamento futuro. São os cartões de banco que garantem cheques, retiram dinheiro e fazem pagamentos em caixas eletrônicos. Outros cartões aliam as funções de compra às de movimentação de conta-corrente e garantia de cheques especiais.

O comércio vinha criando os seus próprios cartões. Destinados ao atendimento de uma clientela mais fiel, eles facilitavam a compra e eliminavam a burocracia na abertura de crédito.

O *smart card* era o mais recente avanço tecnológico em termos de cartão, era o cartão inteligente. Perfeito para a realização de pequenas compras, tinha um *chip* que poderia ser carregado com uma determinada soma em dinheiro. À medida que o portador ia gastando, seu saldo ia sendo eletronicamente descontado. Quando o saldo acabava, o cartão poderia ser carregado com uma nova quantia.

Os cartões se multiplicaram. Em 2005, eles estavam cada vez mais direcionados para os diversos nichos de mercado, como os cartões de afinidade, os que apoiavam campanhas sociais, ecológicas, os cartões para atenderem a jovens e universitários ou os de negócios destinados a altos funcionários de empresas.

Segundo a Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (Abecs), eram 11,2 milhões de pessoas que utilizavam os meios de pagamento eletrônico em 1994.

Em 2004, esse número saltou para 52,5 milhões, aumentando o uso do cartão no Brasil em 500% em dez anos.

Ainda naquele ano, com a explosão das vendas no cartão de crédito, os empresários de Barra Mansa iniciaram a pesquisa sobre a implementação de cartões marca própria, como uma alternativa de crédito setorial. Nesse processo de busca de *know how* na implementação dos cartões, vários benefícios foram descobertos ao longo do período, como o aumento de capital de giro, a redução de risco de perdas, a base de dados à disposição dos lojistas, permitindo a fidelização, o lucro sobre os atrasados e o recebimento nas lojas, além de taxas menores com maior percentual de vendas.

Ao final dessa fase de estudos, os empresários concluíram que precisavam iniciar os passos de implementação de um cartão que tivesse um jeito barramansense de ser, ou seja, que tivesse a característica que os empresários entendiam que fosse importante.

## UM CARTÃO DE MARCA PRÓPRIA PARA BARRA MANSA

Com a possibilidade de a união das empresas ratear os custos de implementação de um cartão de marca própria, o grupo apoiou a idéia de Rilmo, que iniciou um processo de articulação com entidades parceiras na busca de conhecimento para implementação do cartão de crédito para o comércio de Barra Mansa.

Em 2004, mais uma vez o Sebrae/RJ foi desafiado pelo grupo de empresários no sentido de buscar no mercado uma consultoria especializada em implantação de cartão de crédito para atender à demanda do grupo.

As consultorias iniciaram em dezembro de 2004, o que permitiu aos empresários repensar algumas premissas que estavam norteadando o planejamento inicial.

A princípio, Rilmo e os demais membros da rede sugeriram que o cartão fosse gerido e operacionalizado pela CDL de Barra Mansa, que passaria a oferecer mais um serviço para



os empresários do setor, e não apenas para o grupo que participou do planejamento estratégico, buscando o benefício e a possibilidade de adesão de todas as empresas do comércio.

Após consultar o departamento jurídico da entidade, os empresários foram informados de que a CDL, por ser uma associação empresarial, não poderia prestar esse tipo de serviço e que, caso eles quisessem levar a idéia adiante, seria necessário constituir uma nova empresa dedicada a essa atividade.

## A IMPLEMENTAÇÃO DO CARTÃO MARCA PRÓPRIA

Naquele momento, o grupo, com o apoio de consultores do Sebrae/RJ, advogados da CDL e do Sicomércio, passou a se inteirar e cuidar dos detalhes para criação da empresa, incluindo estrutura, investimento necessário, riscos e retorno.

Após essa análise, o grupo decidiu abrir a empresa. No processo de constituição, foi necessária a criação de duas empresas, a primeira denominada Cadilosin Vantagens e Empreendimentos, sendo empresa de participação, que seria sócia majoritária da outra empresa criada para administrar cartões, denominada Rede 12 BM, que ficou com a missão de desenvolver um cartão de crédito próprio, que também poderia administrar cartões de terceiros.

Foram definidos os critérios para a seleção dos sócios. Os requisitos foram os seguintes: ter assinado o termo de adesão, ser associado e estar com as mensalidades em dia com as entidades empresariais da cidade, ter disponibilidade de investimento de pelo menos R\$ 3.000,00 para cada cota. Independente do número de cotas, cada um teria direito a um voto. Os sócios deveriam ser pessoas físicas e ter vínculo empresarial na região e, por último, ter o nome aprovado pelos que já tivessem aderido.

Após ampla divulgação, foram escolhidos os empresários que seriam sócios do empreendimento. A empresa Cadilosin Vanta-

gens foi criada com 15 sócios e uma diretoria composta pelo empresário Reginaldo dos Santos, como presidente, e três diretores eleitos por um período de um ano. A administradora de cartões tinha como sócia majoritária a empresa Cadilosin Vantagens e Alexandre Caneda na condição de sócio minoritário. Também possuía uma diretoria presidida por Reginaldo dos Santos. Em ambas as empresas, o mandato dos dirigentes era de um ano.

Com as empresas legalizadas, iniciaram-se as definições com relação à estrutura da administradora, aos critérios de definição das empresas da fase-piloto e à infra-estrutura necessária nas empresas para materialização do cartão.

A estruturação da administradora exigia investimentos na contratação de um gerente e de um auxiliar de escritório. A elaboração dos contratos seria feita pelos departamentos jurídicos das entidades CDL e Sicomércio. As estruturas de digitação, processamento e comunicação de dados seriam cedidas pela CDL. O Sicomércio ofereceu ajuda para a coordenação de *marketing*, integração dos lojistas, além do apoio jurídico já citado.

Com relação ao sistema de informação que apoiaria o cartão, após a realização de pesquisas no mercado de *software*, os sócios optaram por dois sistemas: o *software* de operação das vendas e base de dados, da empresa Padrão, e o *software* para gerenciar os processos de gestão, da empresa Prodac.

Com o setor administrativo e de *software* estruturados, outro ponto importante foi discutido: como definir as lojas participantes do projeto-piloto? Qual o mínimo de estrutura que essas empresas precisavam ter para que o grupo tivesse uma amostra de como seria a operação do cartão?

Os critérios definidos pelo grupo para seleção das empresas na fase-piloto tiveram relação com processos e tecnologia. Os requisitos eram: instalação de microcomputador com capacidade para Windows 98, instalação de rede banda larga Velox ou rádio na loja, capacitação para selecionar e oferecer no mínimo 200 novos clientes, recursos financeiros para bancar vendas a

prazo de até quatro parcelas, capital de giro para suportar as dificuldades nas vendas, pagamento de 3% das vendas realizadas no cartão Rede Mais, pagamento das parcelas da taxa de filiação ao sistema da rede, ser filiado à rede e ser sócio da administradora/empresa de participações, aceitação de eventuais falhas no sistema, assinando termo de adesão e submetendo seus funcionários ao treinamento do sistema na CDL.

Além dos requisitos técnicos, também seria necessário o investimento inicial dos empresários no valor de R\$ 30.000,00, que deveriam ser rateados por essas empresas.

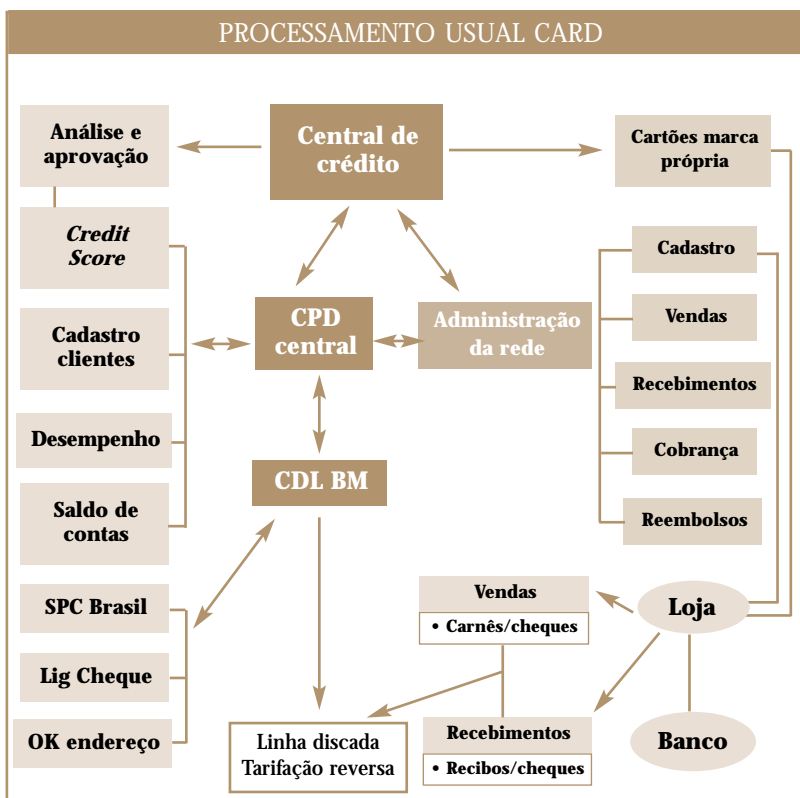
O total de investimentos é apresentado no quadro abaixo, incluindo os valores aportados pelos sócios e entidades de apoio ao projeto.

INVESTIMENTOS USUAL CARD				
Investimentos iniciais	Quant.	Valor unit.	Total	Fornecedor
Implantação plena e plano de <i>marketing</i>	219 h	114	24.966	Sebrae
<i>Hardware</i> para CPD	1	12.000	12.000	CDL BM
Registros e legalização	1	410	410	INPI/Junta
Impressão de fichas e cadastros	3.000	1	1.500	Gráfica
Consultas SPC fase-piloto	2.500	1	2.000	CDL BM
Aprovação de crédito novos	2.500	1	1.250	Dinamic
Impressão e distribuição de cartões	2.000	1	2.200	Padrão
Aluguel do sistema cartão	1	1.000	1.000	Padrão
Operacional e banco de dados	1	11.000	11.000	<i>Software</i>
Pessoal da administradora	36	500	18.000	Administr.
<i>Marketing</i> do cartão e folheto	1	700	700	<i>Marketing</i>
Contabilidade das empresas	4	260	1.040	Contabil
Treinamento central/lojas	10	200	2.000	<i>Software</i>
Móveis/equipamentos	1	2.400	2.400	Lojas
Impressão dos folhetos	3.000	1	1.500	Gráfica
<b>Total</b>			<b>81.966</b>	

Fonte: Planejamento estratégico - Rede 12 BM.

Ao final, o grupo optou pelo projeto-piloto nas lojas de quatro empresários do grupo: Rilmo, Luis Antônio, Xisto e Reginaldo, representando 13 lojas.

O processamento operacional das informações do Usual Card obedeceu ao fluxo apresentado abaixo, em que os empresários inicialmente vendiam os cartões, encaminhavam para a central, que efetuava a aprovação do crédito e encaminhava à loja para que ligasse para o cliente, avisando da disponibilidade do cartão. O cliente, por sua vez, efetuaria o desbloqueio na própria loja.



A responsabilidade pelo cadastro, vendas, recebimento, cobrança e reembolso era das empresas do projeto-piloto e não da administradora, que era responsável somente pela análise e aprovação, *credit score*, análise de desempenho e saldo de contas.

Os comprovantes de pagamento eram gerados nos emissores de cupom fiscal das empresas e entregues no momento em que os clientes iam às lojas.

O aprendizado nessa fase possibilitou a readequação do cartão em vários aspectos, houve muitas dificuldades, principalmente no comprometimento dos funcionários das empresas para venda do cartão aos clientes da loja. Quando o cliente aceitava o cartão, a loja encaminhava a proposta de crédito para administradora e a administradora enviava o cartão, em caso de aprovação, para loja. Muitas vezes a loja não informava ao cliente que o cartão havia chegado, o que ocasionava um baixo índice de ativação. As lojas também tiveram problemas de acesso e aos sistemas operacionais e compatibilidade com eles.

Após essa fase, outras nove lojas passaram a utilizar o cartão, totalizando 13 lojas na fase de teste, considerando as filiais, pois havia melhores condições de infra-estrutura e disponibilidade para investimento nos equipamentos necessários para a implantação.

Nesse período, também foi realizado um plano de *marketing*, que propôs metas de comercialização e uma pesquisa com os consumidores de Barra Mansa que já estavam ativos e com potenciais clientes do cartão para verificação dos níveis de aceitação.

## O MODELO DE NEGÓCIO DO CARTÃO

**A**o final desse processo, outros três empresários se uniram ao projeto, tornando-se sócios da administradora que, em 2006, possuía 15 investidores.

Na época, as taxas de administração eram as mesmas da média do mercado, girando em torno de 3 a 4%. O cartão Usual Card tinha como concorrentes diretos as administradoras de bandeiras conhecidas como Visa e Mastercard.

## ERROS E ACERTOS DA IMPLEMENTAÇÃO: UMA REFLEXÃO

**A**partir do lançamento oficial do cartão ao público consumidor, que foi realizado na Feira Internacional de Negócios do Sul Fluminense, em julho de 2005, as administradoras de bandeiras como Visa, Mastercard e American Express deram início a uma política agressiva que baixou o preço do aluguel do equipamento de operação do cartão (POS) de R\$ 90,00 para R\$ 29,90. Essa foi a primeira reação da concorrência.

Houve vários aspectos positivos durante a fase-piloto: a união dos empresários em prol de novos negócios; a materialização do sonho que muitos empresários do próprio grupo não acreditavam que pudesse dar certo; a visibilidade perante os consumidores e os demais lojistas; além do interesse dos empresários quanto à participação do setor no cartão.

Existiram pontos negativos que precisavam ser melhorados no que se refere aos processos, que na prática não funcionaram como previstos e, ao final de 2005 e início de 2006, as metas precisavam ser revistas, já que foram superestimadas.

A revisão do processo aconteceu em janeiro, período em que os sócios se reuniram e criaram uma nova estrutura funcional. A administradora montou uma equipe de venda com

três funcionárias que passou a fazer o cadastro, aprovar o crédito e enviar o cartão pelo correio.

Além disso, criou um número 0800 para as empresas utilizarem em caso de queda da Internet e iniciou o processo de impressão do boleto para pagamento ao invés de cupom fiscal.

## UM GRANDE SALTO: AMPLIAÇÃO DA BASE DE CLIENTES

A partir disso, houve uma reviravolta na base de clientes e aumentou consideravelmente o número de cartões emitidos.

Os desafios eram aumentar a base de clientes e sua taxa de ativação. O principal problema era conseguir aumentar o *fundings*<sup>3</sup> para o capital de giro, possibilitando um aumento do número de empresas com vendas no Usual Card, pois as empresas do projeto-piloto, sócias do cartão, entravam com os recursos em caso de inadimplência. Várias articulações estavam sendo realizadas e, aos poucos, o grupo foi sendo ampliado com outras empresas que se interessaram, existindo inclusive uma lista de 30 empresas aguardando o aumento da base de clientes e de recursos de *fundings*.

No futuro, este negócio seria capaz de enfrentar a concorrência e ampliar as vendas ao consumidor direto, reduzindo a inadimplência e aumentando a competitividade das empresas.

---

<sup>3</sup> Funding é um fundo de aval, no qual os ativos de propriedade dos membros de um sistema de pagamento são colocados à disposição de forma coletiva como garantia, com o propósito de obter fundos em certas circunstâncias identificadas em suas regras.



## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- Apresente uma estratégia para que a administradora do cartão Usual Card enfrente uma possível concorrência direta com os cartões de bandeira.
- Apresente uma estratégia para que a administradora do cartão Usual Card consiga alavancar o capital de giro.
- Como os empresários chegaram à conclusão da importância da cooperativismo no fortalecimento dos negócios?
- Como o associativismo pode ser usado no desenvolvimento de novos negócios?

---

### AGRADECIMENTOS

Presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae/RJ: *Orlando Santos Diniz*

Diretoria Executiva do Sebrae/RJ: *Bento Mário Lages Gonçalves, Evandro Peçanha Alves e Sérgio Gomes Malta.*

## REFERÊNCIAS

*Sites:*

[www.portaleconomia.com.br](http://www.portaleconomia.com.br)

[www.ebedec.org.br](http://www.ebedec.org.br)

*Plano de Marketing* – elaborado pelo Sebrae/RJ – Consultora Adriana Arinelli

*Planejamento Estratégico da Rede Empresarial* – elaborado pelo Sebrae/RJ – Consultora Regina Alencar

*Planejamento Estratégico* – elaborado pelo Sebrae/RJ – Consultor Antônio Galvão.