



ENTREVISTA

Abram Szajman

A

bram Szajman é presidente da Federação e do Centro do Comércio do Estado de São Paulo (Fecomercio), dos Conselhos Regionais do Serviço Social do Comércio (Sesc), do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) e do Conselho de Administração do Grupo VR. Nesta entrevista, faz um balanço da situação do varejo no país, das dificuldades e das conquistas do setor e traça algumas tendências para o futuro dos pequenos e grandes varejistas.

por Françoise Terzian

Diante da crescente onda de fusões e aquisições de empresas de diversos setores, o senhor acredita que a concentração no varejo é uma tendência futura para o setor?

A: Esses processos tendem a ser caóticos. Não há regras ou fórmula que permita antecipar se haverá mais ou menos concentração. Certamente existe espaço para novas fusões e ganhos de escala, mas aparentemente o movimento mais con-

tudente ocorreu na década de 1990. Foi um processo que poderíamos chamar de darwinismo econômico e que marcou o início da globalização.

Como o pequeno varejo pode competir nesse

cenário? A competição entre as grandes deve seguir por qual estratégia?

A: Em um cenário de crescente competitividade é mais difícil para todas as empresas sobreviverem, mas cada uma deve se empenhar em encontrar sua vocação, seu nicho. Como as grandes têm mais capital e mais acesso a financiamento, a competição fica ainda mais distorcida em favor delas. A Fecomercio tem procurado atenuar essas desigualdades reivindicando, para as pequenas, sistemas simplificados de tributação e projetos de profissionalização, entre outras inúmeras iniciativas. No campo tributário o Simples, ampliado recentemente após uma forte mobilização impulsionada pela entidade, é o melhor exemplo. Mas em outras áreas, como a de crédito, foram feitos convênios para facilitar a vida dos pequenos e microempresários, reduzir as exigências burocráticas e de garantia para os financiamentos. A Fecomercio faz também o acompanhamento de projetos e da regulamentação das normas que regem o varejo, em uma ação de mão dupla: para ajudar as autoridades, que muitas vezes desconhecem a nossa realidade, e também para orientar o empresário nas suas atitudes. Para os pequenos, a chave do sucesso está em aproveitar nichos, sejam de atendimento, de produto ou geográficos. Aproveitar a maior proximidade com o consumidor, já que as grandes redes se tornam muito impessoais. O comerciante precisa saber como valorizar essa relação pessoal.

Para metrópoles de atração mundial, como São Paulo, é fundamental a diversidade oferecida pelas ruas de comércio especializado, por exemplo.

Embora o Wal-Mart, a maior cadeia varejista mundo, exerça grande pressão e controle sobre muitos fornecedores e consiga atrair multidões de clientes, a rede já perdeu a briga em grandes metrópoles, como Nova York, onde não conseguiu se instalar por conta de sindicatos e pequenos mercados. Na opinião do senhor, quais são os desafios das grandes redes varejistas hoje e no futuro?

A: Não existe, a rigor, nada contra o grande ou o pequeno equipamento. Cada um tem seu papel na cadeia econômica. O que existe é a adequação de local para local e de situação para situação. Em Nova York ou Paris, por exemplo, o que atrai muito o turista e o consumidor local é a diversidade, que é o charme dessas cidades. Um grande equipamento tem suas vantagens, como escala, preço ao consumidor e os empregos que gera, mas certamente não tem o charme de centenas de lojas ao ar livre, com a diversidade que isso traz. Talvez cidades menores, que não conseguem atrair essa diversidade econômica, possam ter mais a lucrar com a instalação de um grande equipamento. Mas para metrópoles de atração mundial, como

São Paulo, é fundamental a diversidade oferecida pelas ruas de comércio especializado, por exemplo. Em qualquer caso, cabe à sociedade local analisar suas próprias especificidades e extrair o máximo delas.

Como o senhor define o consumidor brasileiro? Suas preferências são compatíveis com o consumidor de Primeiro Mundo?

A: Ainda não são, mas caminham fortemente nesse sentido na última década. A combinação do Código de Defesa do Consumidor com a estabilidade monetária e a abertura comercial ampliou os horizontes de nossos consumidores, hoje muito mais exigentes. Porém, a renda muito mais baixa do que a dos consumidores de países do Primeiro Mundo ainda é um grande obstáculo para que o nível de exigência seja o mesmo.

Há algum tempo, entidades como a Serasa e o Procon vêm testemunhando a preocupante inadimplência do consumidor brasileiro. Como o senhor analisa esse problema?

A: Infelizmente esse é um problema muito sério, principal-



mente no varejo, onde os pequenos empresários ficam ainda mais expostos. Na maioria dos casos a inadimplência está ligada a um descuido na cessão de crédito e ao descontrole orçamentário dos consumidores. Existem casos de má-fé do devedor, mas são mais raros e pertencem à órbita policial. Também há a ausência, no Brasil, de sanções adequadas para o mau pagador, o que amplifica o problema. É preciso melhorar o sistema de crédito e de recuperação dos créditos problemáticos. Dessa forma, os bons pagadores e empresários em geral sairiam ganhando, pois o resultado seria uma redução da inadimplência e das taxas de juro.

De que maneira a estratégia de parcelamento de crédito tem contribuído para esse endividamento do consumidor? Há alguma outra forma de crédito ao consumidor e que o senhor veja como promissora?

A: Existem várias formas de financiamento, que podem ser diretas, entre o cliente e a loja, ou indiretas, quando um banco ou financeira faz parte do circuito, ou ainda quando o consumidor toma crédito em uma instituição financeira e gasta os recursos no comércio. O crédito responde por mais de metade das vendas em São Paulo. É um instrumento muito importante para a economia, embora ainda caríssimo e sem oferecer garantias apropriadas ao credor. A estratégia de crédito e de fomento às vendas deve ser deixada a cargo de cada

empresa, cada setor e cada consumidor, sempre buscando o melhor critério a se aplicar em cada situação.

Qual o impacto das novas tecnologias sobre o varejo brasileiro, em seu ponto de vista?

A: O impacto é grande e tem modificado a relação entre empresas e entre consumidores e empresa. Alguns são tão poderosos que, paradoxalmente, sequer chegam a ser notados: entram na vida da empresa de tal forma que parecem sempre ter existido. Internet, sites, comunicação, atendimento ao cliente via eletrônica e telefônica ou malas diretas são conquistas recentes, mas tornam difícil imaginar ou lembrar como era o comércio antes disso tudo. Nem sempre o resultado é certo ou sai barato, mas o fato é que não é possível barrar o avanço tecnológico. As empresas têm que aprender a reconhecer as necessidades e a utilizar os novos recursos de forma adequada, evitando o desperdício. Há empresas, funcionários e processos com equipamentos e sistemas superdimensionados, enquanto alguns segmentos se ressentem da falta de atualização tecnológica.

Em particular em relação ao e-commerce, como o senhor considera que ele afeta o varejo tradicional hoje e como os varejistas, que não estão revendendo seus produtos na Internet, podem fugir desse novo competidor?

A: Acredito que essa é mais uma das evoluções naturais e uma, inclusive, que vale a pena aprender com os mercados mais avançados. Mesmo em cidades como Paris e Nova York o comércio eletrônico não substituiu o de rua e não irá fazê-lo. É mais um canal, que pode ser aliado ou concorrente, dependendo da postura do empresário. Se alguns vendem livros só pela Internet, outros vendem na loja e também pela Internet. A estratégia do empresário é algo muito particular: um avanço pode significar um risco, mas também uma oportunidade. Nesse caso, ser tradicional talvez signifique não lutar contra a Internet, mas tê-la como aliada.

Sabemos que o perfil de muitas empresas varejistas brasileiras é familiar. Ou seja, muitas delas ainda têm, em seu corpo diretivo, membros familiares. O senhor entende que esse perfil seja algo positivo ou negativo para a gestão dessas empresas?

A: Como em tudo, há um lado positivo e um negativo. O positivo é o carinho empregado na gestão do negócio de família, que leva a um comprometimento quase sempre maior. Já o lado negativo envolve as disputas que podem ocorrer. E o pior é que essas disputas podem transitar da empresa para o núcleo familiar e vive-versa. Além disso, parentesco genético não é garantia de competência. As empresas mais modernas do Primeiro Mundo tendem a ser ad-

ministradas por conselhos profissionais e a abrir seu capital. Cada vez menos empresas familiares são passadas de geração em geração. Muitas ainda são criadas no âmbito familiar, mas, ao crescerem, tendem a perder essa característica.

Se para o cliente o Código do Consumidor foi um enorme avanço, como ficou a questão para o varejo? Embora seja possível imaginar que este aval ao consumidor sirva para estimular o aumento da competitividade, o Código não se transformou, de alguma maneira, em um problema para as redes?

A: Na média, o saldo é positivo, pois melhora a confiança do consumidor no empresário. Deixa de existir uma espécie de contencioso nessa relação. Mas o lado complexo foi de fato o momento de adaptação para os empresários. Com certeza isso não ocorreu sem custos e sem muito trabalho. Hoje o Código é um ponto a favor dos empresários formais, pois é a garantia que nosso cliente tem de que será respeitado. A informalidade não pode dar essa garantia.

Muitos varejistas que tinham um nome importante há alguns anos desapareceram de tal forma que hoje são quase completos desconhecidos da nova geração. Esse é um caminho predeterminado que

O crédito responde por mais de metade das vendas em São Paulo. É um instrumento muito importante para a economia, embora ainda caríssimo e sem oferecer garantias apropriadas ao credor.

não tem volta ou há ações que os atuais varejistas podem tomar para evitar esse futuro desastroso?

A: Acredito que o caminho natural para muitas empresas seja o de sobreviver sob um nome tradicional. Mas para isso precisam se modernizar. Pode parecer paradoxal, mas para ser tradicional a empresa deve ser moderna. O termo tradicional não pode ser confundido com velho, arcaico ou inflexível. Acho que as chances de sucesso duradouro das empresas cresceram nos últimos anos, pois elas aprenderam muito com as enormes mudanças da década passada.

Como o senhor analista a atual questão da tributação paga pelo varejo? Os impostos são muito altos e geram reclamações por parte dos varejistas? Há grupos organizados para tentar reverter essa situação?

A: Claro que os tributos são altos. A tributação em geral no Brasil é muito elevada. Pagamos quase 40% de carga tributária total e isso muitas vezes inviabiliza os negócios. O pior é que, como há um grau de informalidade relevante, quem paga está sendo cobrado em dobro. Mas a

tributação somente pode ser reduzida a um nível adequado quando o governo cortar gastos. Nesse sentido, nossa mobilização pela reforma e simplificação tributária, com corte e racionalização dos gastos públicos, é permanente e eu diria mesmo que é uma das razões de ser da Fecomercio.

O que o senhor vislumbra como características fortes para o setor no curto e longo prazos?

A: No curto prazo, há poucas mudanças, mas sempre com o aumento do grau de competitividade. A abertura comercial está aí para ficar, a tecnologia vai continuar a se desenvolver e os gestores têm que ser cada dia mais preparados e abertos às novas oportunidades. Crises também vão ocorrer ocasionalmente, mas esse é o jogo. No longo prazo é difícil traçar uma tendência, porque o ambiente de negócios é cada vez mais complexo. Por exemplo, se há 20 anos alguém previsse o fim da Mesbla ou do Mappin provocaria risos. Mas, no entanto, aconteceu.

Françoise Terzian
Jornalista
E-mail : takui_t@yahoo.com