

ESPECIAL: VAREJO



SUCESSO NO VAREJO

O varejo é um dos setores mais competitivos da economia. Margens reduzidas, disputa por consumidores, grande suscetibilidade às oscilações de ânimo e orçamento do consumidor. Como sobreviver nesse ambiente?

POR EDGARD BARKI E FRANÇOISE TERZIAN

A principal característica do setor varejista brasileiro é ser extremamente competitivo, com margens pequenas e baixa barreira de entrada. Em segmentos como o de material de construção, farmácias e confecção, os líderes de mercado detêm uma pequena participação de mercado, que em alguns casos representa menos de 5% do total. Em outros segmentos mais concentrados, os líderes ainda controlam um percentual menor do que em outros países. Enquanto as três maiores redes de supermercados detêm 38% de participação no Brasil, o nível de concentração na Europa fica entre 70% e 80%, e em torno de 50% nos EUA.

O varejo é também um setor que sofre forte impacto de variáveis econômicas e sociais e em que as mudanças ocorrem muito rapidamente. A competitividade é grande, inclusive internacional. Nas últimas décadas entraram no país gigantes mundiais do setor, como Wal-Mart, Carrefour, C&A, Leroy Merlin, McDonald's, e, mais recentemente, Starbucks, Elektra e Cencosud.

Destaque especial merece o setor de confecções. As cinco maiores empresas do setor respondem por menos de 20% do faturamento do mercado de varejo têxtil, estimado em R\$ 65 bilhões por ano. Essas cinco grandes empresas

são C&A, Renner, Riachuelo, Marisa e Pernambucanas, cujas atividades se expandiram fortemente nos últimos anos. Contudo, a concorrência é bastante acentuada nesse setor, tanto com empresas especializadas como com hipermercados, que mais recentemente também apostaram no segmento.

Devido a essas características, o varejo exige cada vez profissionais mais bem preparados e dinâmicos. Há alguns anos, eram poucos os alunos que tinham interesse em seguir a carreira no setor varejista; hoje, a situação é bem diferente, com cursos de especialização voltados para a formação de quadros capazes de “ler” o ambiente varejista e de atuar nele. Não por acaso, algumas das empresas consideradas as melhores para se trabalhar são varejistas.

Varejistas de sucesso, em geral, atuam com uma estratégia clara e diferenciada, e, naturalmente, com bons mecanismos de implementação. Outro ingrediente de sucesso nesses casos é a liderança, cujo papel, fundamental, é complementado com fortes parcerias com os demais *stakeholders*. Adicionalmente, empresas de sucesso têm foco “obsessivo” no consumidor, investimento em inovação e na gestão do *branding*.

CASO PRÁTICO. Caso de sucesso no ambiente varejista brasileiro é o das Lojas Renner. Uma das três maiores redes de departamentos de vestuário do Brasil, as Lojas Renner contam atualmente com 101 lojas – das quais 94 instaladas em *shopping centers* –, espalhadas por todas as regiões do país. Seu alvo é a mulher de 18 a 39 anos, de classe média alta, que compra roupas e acessórios não só para ela, mas também para o homem e o público infantil. Há três anos, a empresa passou a oferecer serviços financeiros, como vendas financiadas, empréstimos pessoais e títulos de capitalização.

A empresa, que hoje fatura R\$ 2,2 bilhões, teve início em 1912, no Rio Grande do Sul, como filial de uma empresa têxtil administrada pela família Renner. Em dezembro de 1998, a J. C. Penney Brazil, subsidiária de uma das maiores redes de lojas de departamentos dos Estados Unidos, adquiriu seu controle acionário, bem como outras ações detidas por acionistas minoritários, data em que já tinha 21 lojas. Em junho de 2005, a J. C. Penney decidiu sair do mercado brasileiro, optando pela oferta pública de ações na Bolsa de Valores de São Paulo. Foi assim que a Renner entrou no Novo Mercado da Bovespa como a primeira companhia no país a ter seu capital pulverizado, com praticamente 100% das ações em circulação.

Para falar sobre suas estratégias e desafios, José Galló, presidente das Lojas Renner, conversou com a *GV-executivo*.

Em sua opinião, quais são os principais ingredientes que levaram a Renner a se tornar a empresa que ela é hoje?

JG: Por volta de 1993, resolvemos fazer uma empresa diferente. Começamos a trabalhar com o *marketing* de satisfação, focar o desejo do consumidor. Nossa missão é encantar os clientes, e fazemos isso de diversas formas – por meio de nossa arquitetura, do desenho das roupas, do detalhe de cada loja e de cada um dos nossos processos. Buscamos sempre exceder suas expectativas. Nosso grande mantra é transformar boas idéias em ações. Foi dessa forma que, em 1996, criamos o “encantômetro”, que foi posicionado na saída da loja e mede o nível de satisfação dos clientes. Em 2007, coletamos mais de 17 milhões de opiniões. O resultado foi 55% de consumidores encantados, 40% de satisfeitos e 5% de insatisfeitos. No varejo brasileiro, os números

são inferiores aos que registramos: 27% de encantados, 55% de satisfeitos e 18% de insatisfeitos.

Como essa cultura de encantamento dos clientes permeia uma grande empresa como a Renner?

JG: Os nossos 10 mil funcionários espalham-se por 101 lojas. Como você nunca sabe o ponto de contato do cliente com a Renner, todos os funcionários precisam ser preparados para encantá-los. Realizamos mais de 150 horas de treinamento *per capita*, em uma população de 10 mil funcionários. Nas listas das melhores empresas para se trabalhar, a média registrada é de 40 horas. Aqui na Renner treinamos todo mundo: de executivos a juniores. Os executivos, por exemplo, têm acesso à Universidade Renner, onde é oferecido o MBA da FGV, responsável até o momento pela formação de 120 executivos. Passamos a mensagem de que o cliente é impor-

tante para a empresa e precisa ser encantado para se sentir bem aqui dentro e voltar sempre. Premiamos as pessoas e também publicamos mais de 100 mil histórias de encantamento em um livro, em nosso jornal mensal e no canal Renner.

Como funciona essa premiação?

JG: O maior prêmio que podemos oferecer é o reconhecimento público de um bom trabalho. Por isso entregamos a premiação na matriz da empresa, em Porto Alegre, com a presença dos diretores. Neste semestre, por exemplo, o vencedor vai visitar a Disneyworld, na Flórida, a maior escola de encantamento do mundo.

Como os parceiros da empresa ajudam a explicar o sucesso da Renner?

JG: Somos partidários de uma relação ganha-ganha. Somos exigentes, sim, e também somos respeitosos. Não cancelamos pedido, por exemplo. Honramos o que fazemos com todos os nossos fornecedores – 1,2 mil registrados, dos quais 700 são ativos. Temos um manual que é enviado a eles; contratos com questões de sustentabilidade; rígidas questões trabalhistas; entre outros detalhes que expõem nossas preocupações com o meio ambiente e o ser humano.

O senhor acredita que o varejo brasileiro trabalha bem a marca da empresa? Qual é a relevância de se trabalhar a marca, ou ainda estamos em uma cultura de venda por preços?

JG: A marca é o edifício que se constrói tijolo a tijolo. Posicionamento é tudo.

Por isso, é importante ser consistente na estratégia. Nós somos focados: somos claramente voltados para a mulher brasileira. Toda a nossa comunicação é dirigida para a mulher, a qual é responsável por 75% das decisões. Mas vendemos muito bem roupa masculina e infantil.

Em sua opinião, qual é o futuro do profissional do varejo no Brasil?

JG: Eu me formei na FGV em 1954. Da minha turma sou o único que atua no varejo. Hoje o varejo está se profissionalizando. Você se diverte trabalhando nele. A reação tem que ser rápida, o que exige dinamismo na profissão e uma batalha diária para vencer a concorrência. Hoje temos em torno de 10 mil candidatos a serem *trainees* em nossa empresa.

O senhor acredita que é mais fácil ou mais difícil trabalhar com varejo hoje em relação a algumas décadas?

JG: Acredito que é mais fácil ser um profissional do varejo hoje por conta do preparo. As pessoas estudam mais e são mais treinadas. Atualmente, 90% dos principais executivos da Renner vieram de grupos de *trainees*. Mas uma regra permanece ainda em vigor: se você quer ter sucesso no varejo, deve ter paixão pelo que faz, isto é, sentir prazer e gostar muito de pessoas, pois o varejo é algo que pede proximidade da loja, do consumidor. É preciso ter paixão, brilho nos olhos. Senão o negócio não vai para a frente de verdade. ✕

EDGARD BARKI, Professor da FGV-EAESP e pesquisador do GVcev, edgard.barki@fgv.br
FRANÇOISE TERZIAN, Jornalista, fterzian@gmail.com