

super **V**arejo

APMS ANO XI Nº 125 • MAIO 2011 • R\$ 15,00 • www.supervarejo.com.br



Saiba como as redes sociais podem influenciar as vendas



ENTREVISTA

Diretor do Procon fala da relação com o varejo

RIO GRANDE DO SUL

O desafio dos supermercados para recrutar e reter talentos

FESTAS JUNINAS

Decoração em área de venda aumenta lucro em Salvador

FERNANDO LUZIO

Criatividade. Quem procura acha!

Se for mesmo verdade que o brasileiro é um dos mais criativos do planeta, por que as empresas inovam tão pouco por aqui? Engana-se quem pensa que criatividade é restrita a mentes brilhantes ou que inovar é coisa de grandes corporações. Nesta entrevista exclusiva, o professor de Estratégia Empresarial do MBA da FIA/USP, consultor e diretor da Luzio Visão Estratégica Holística, Fernando Luzio, mostra que o pequeno varejo brasileiro desperdiça um mundo de oportunidades de fazer a diferença no negócio e crescer de forma sustentável. “O pequeno precisa criar e desenvolver singularidades. Antes, porém, precisa derrubar alguns mitos e deixar de copiar estratégias das grandes redes. Por que insiste em copiar, imitar ou fazer um mimetismo de modelos de negócios dos grandes que nada têm a ver com ele?”

[Por Joana Gonçalves revista@supervarejo.com.br]

Há algum tempo, um levantamento apontava os alunos brasileiros como os mais criativos em uma universidade europeia. Agora, um tema que ganha destaque nos meios acadêmico e empresarial é justamente a falta de inovação estratégica do negócio no Brasil. Não é um contrassenso?

Recentemente a revista *The Economist* britânica publicou um artigo confirmando isso. Dizia que o Brasil está sendo visto como o país do futuro, naturalmente depois da China, que se prepara para se tornar a grande potência mundial. E defendia que para ser o país do futuro o Brasil precisaria cuidar apenas de um gap: o baixo índice de inovação. O Brasil copia e imita muitos modelos estrangeiros de varejo, de indústrias do mundo inteiro e inova pouco. O artigo citava alguns exemplos, como Embraer e Natura, mas ressaltava os poucos casos marcantes de inovação por aqui, ao contrário do que se vê em outros países, como China e Índia, extremamente inovadores.

Qual o impacto dessa falta de inovação nas empresas?

Desastroso. Outro dia me ligou o presidente de uma empresa queixando-se: “O negócio está se comoditizando; a concorrência, ofertando proposta de valor semelhante; qualidade de

serviços não é mais diferencial no setor; o cliente não está disposto a pagar mais; as margens declinando...”. Descreveu o cenário de uma empresa em pleno mar vermelho, entrincheirada, tentando se defender a todo o custo; mar vermelho pelo fato de todos estarem perdendo dinheiro em guerra de preços pela ausência de diferenciais competitivos.

Há um mito de que inovar exige muito capital, como muitas grandes corporações, que destinam parte da receita operacional bruta para um fundo de pesquisa e, assim, conseguem diferenciais e condições de negócio muito superiores aos da concorrência.

É verdade. Com base no paradigma de que inovação acontece somente em laboratório, muitas companhias desenvolvem interessantes modelos de gestão para pessoas criativas em laboratórios. Mas inovação não acontece só ali; acontece no chão da loja, acontece na estratégia do negócio como um todo. E quando se fala em inovação, em P&D, logo se pensa em tecnologia ou produto. Às vezes, o pequeno não arrisca porque acha que estratégia é um conceito Nasa, coisa para rede de grande porte pensar, não ele.



Parem de acreditar que inovação é ruptura tecnológica, algo que muda a maneira de as pessoas se relacionarem, de que é algo inatingível, inédito, coisa para poucos cérebros iluminados, como os Larry Page, Bill Gates e Steve Jobs da vida. Estes são raros, minoria, que não sustentam a economia em lugar nenhum do mundo. Quem a sustenta são os empreendedores, as empresas familiares, que são as que mais empregam.

Por que ser singular é importante para o varejo menor?

Se o varejo tiver a mesma cara, for percebido pelos mesmos atributos e produzir mensagens que o equiparam aos concorrentes, vai cair na síndrome da competição predatória, terá de entrar em disputa de preço, de escala, de tamanho do sortimento e até de estacionamento. Não acredito que sejam detalhes assim que conectam o cliente à marca ou à loja, e sim a maneira como são construídos e inseridos na empresa os atributos de singularidade.

Na prática, como inovar?

Existe um campo da inovação, acessível para todos, em que é possível aproveitar muito mais a criatividade das pessoas e de maneira muito mais frequente. Sugiro que os empresários reflitam sobre o campo das estratégias do negócio, possível para micros, pequenos, médios e grandes. Não é possível prosperar em um negócio de margens tão apertadas sem uma estratégia muito clara, um planejamento muito benfeito. Então, a primeira coisa é o varejo desmistificar o conceito de estratégia do negócio. Segundo, pensar uma estratégia que o diferencie no mercado, que lhe permita crescer de maneira sustentável sem cair na tentação de imitar o modelo de negócio daquele próspero grupo de referência.

O que vem a ser essa estratégia?

Estratégia nada mais é do que um conjunto de escolhas e não escolhas que criam singularidade na empresa e promove crescimento sustentável. A base para a competição está em criar singularidades. Por que escolho a loja alfa e não a beta? Por que compro nessa lojinha comida pronta que custa três vezes mais do que a vendida no supermercado em frente? O que faz uma empresa ser preferida pela outra são os atributos de singularidade, de diferenciação. Isso não acontece por acaso. Ninguém ocupa uma posição única no mercado acidentalmente. É fruto de um propósito, de uma intenção claramente definida, muito bem planejada e cuidadosamente manejada no dia a dia.

Qual o segredo para criar na mente do consumidor a percepção de singularidade, fazer com que ele o enxergue como único no meio de tantos?

Entre as escolhas e não escolhas mais importantes, aconselho trabalhar o que chamo de tripé da singularidade: o quê, para quem e como. “O quê” significa ter claro o portfólio de produtos ou de serviços a oferecer; o “para quem” é definir tanto o público que quer atender quanto o que não quer. Se o cliente que não atende ao perfil que defini vier à minha loja, ótimo, mas não farei o impossível para atraí-lo, não vou direcionar-lhe o meu esforço de comunicação, de produtos, etc. Já o cliente-alvo, esse, sim, será o rei, vai encontrar em meu ponto de venda um negócio sob medida pra ele. Já o “como” são as atividades na cadeia produtiva da loja que me distinguem da con-



“ Ao tentar atrair e não perder nenhum cliente, o varejista perde singularidade, pois seu alvo passa a ser ‘todo mundo’ ”

corrência – da reposição de gôndola, da limpeza, do abastecimento, até o checkout, estacionamento, delivery. Aqui, entra a inovação no processo, ou seja, tenho de criar diferencial com relação ao concorrente ou fazer algo que ele não faz. A inovação estratégica do negócio é justamente a capacidade de responder a essas três perguntas de maneira muito diferente dos concorrentes. É isso que vai proporcionar singularidade. Pare e avalie como você responde a essas três questões. Se suas respostas forem as mesmas dos concorrentes, suas chances de sobreviver a longo prazo são muito pequenas.

O que faz o pequeno perder singularidades?

Perde singularidade quando passa a emitir sinais contraditórios de sua estratégia para o cliente. Cria um modelo de loja, define um sortimento e, ao menor sinal de dificuldade, muda tudo. Se tem problemas com uma categoria, passa a atirar pra outros lados; desesperado para girar, enfia um monte de coisas na loja. Há farmácia vendendo até cerveja. Para o cliente, resta a dúvida: “Mas é farmácia ou loja de conveniência? Será que o remédio tem a mesma qualidade de antes?”. Uma vez definida a singularidade, não se deve tomar atitudes inconsistentes com a percepção que se quer passar ao consumidor.

O que o senhor quer dizer quando define estratégia como um conjunto de escolhas e não escolhas?

O maior erro de um pequeno varejista é querer ser tudo para todos os tipos de cliente. Ao tentar atrair e não perder nenhum cliente, perde singularidade, pois seu alvo passa a ser “todo mundo”. Uma vez que é antieconômico e impossível ser tudo para todos os tipos de cliente, ele tem de fazer não escolhas, e isso exige coragem: escolher que tipo de cliente não vai fazer de tudo para agradar, que

categorias não colocar na loja, que serviços não conseguirá prestar direito. Tive aula em Harvard com uma das maiores especialistas em excelência de serviço. Ela dizia: o princípio da excelência de serviço é ter clareza de que você não consegue ser perfeito, bom em tudo, que há fraquezas que nunca conseguirá minimizar.

Pode citar exemplos de varejos que conseguiram se reposicionar inovando na estratégia do negócio?

Um case inacreditável é o da Trader Joe's. Nasceu pequenininha na Califórnia, em 1967. Hoje tem 344 lojas em 24 estados norte-americanos e fatura US\$ 8 bilhões por ano. Você entra no site da empresa e vai levar um tempo até descobrir que se trata de uma rede de varejo de alimentos. A comunicação é completamente diferente de tudo o que estamos acostumados. Em geral, as empresas de varejo têm uma linguagem muito parecida, padronizada: produto/promoção, produto/preço, preço, preço. No site do Trader Joe's, é possível encontrar receitas, dicas de como se alimentar e viver melhor e, vasculhando, encontrar uma opção de menu para compras.

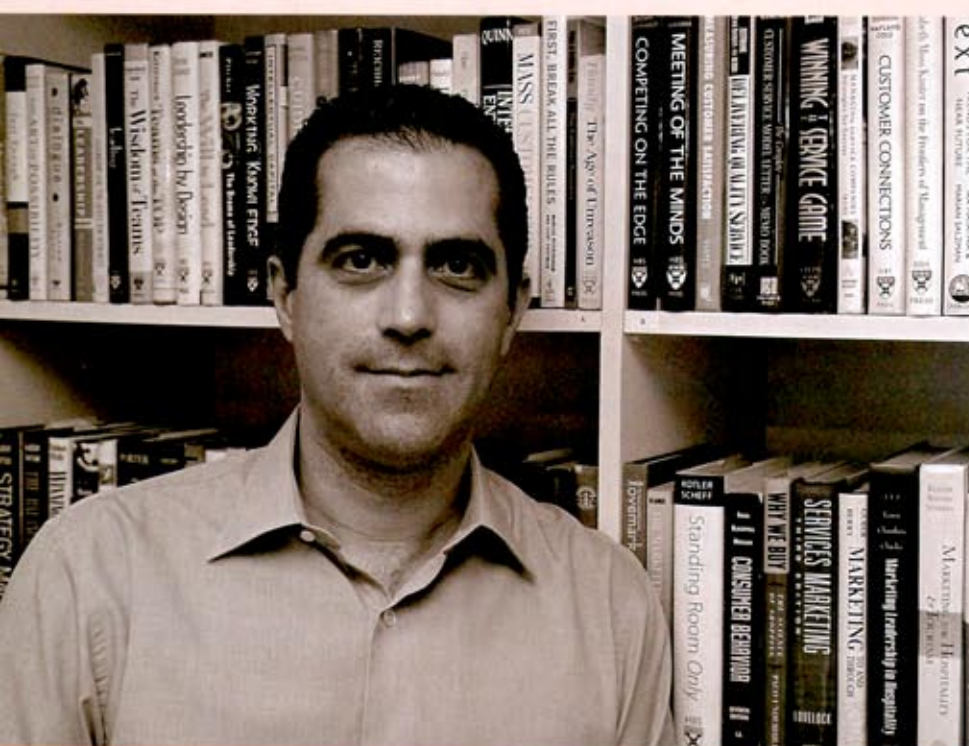
Em que essa rede norte-americana inovou?

Sua estratégia é uma combinação vencedora de baixo custo em itens de higiene e limpeza e sortimento yuppie friendly, de orgânicos, alimentos naturais, comida de sabor espetacular, difícil de encontrar. Criou na loja o Find Discovery Zone – comprar no Trader Joe's é sempre uma descoberta. A pessoa entra para com-

prar azeitonas e começa a descobrir produtos que não vê por aí e enche o carrinho. Somem-se a isso o charme, a descontração e a irreverência do lugar e se tem um tíquete médio gigantesco. Enquanto lojas com proposta semelhante têm de 15 mil, 20 mil SKUs, o Trader Joe's oferece 4 mil e consegue uma das mais altas vendas por metro quadrado nos EUA. Acertou a mão.

Nosso varejo também tem bons cases de inovação, não?

Gosto de citar a inovação estratégica da Casas Bahia. Quando Samuel Klein decidiu atender um público que ninguém queria, o mercado achou que seria o fim da rede. Seu diferencial era o crédito para as classes D e E. Mais do que criar inovação, a Casas Bahia manteve-se fiel ao modelo de gestão e negócio adaptado para o “para quem”, e virou case em Harvard. Há várias histórias famosas nos bastidores sobre a rede. Uma das mais incríveis é a de uma grande agência de propaganda chamada para cuidar da conta da varejista. Quando os marqueteiros acabaram a apresentação de um estudo de reposicionamento da marca, o presidente Samuel Klein perguntou “Escute, cadê meu cangaceiro?” e ouviu dos publicitários: “Olha, Sr. Samuel, há uma coisa que precisamos lhe falar. Não dá mais pra associar a marca de uma rede desse porte a um cangaceiro!”. Samuel levantou-se e disse: “O senhor não entendeu nada de minha empresa. Está descontratado”. E virou-se para seu diretor de Marketing: “A reunião está encerrada. Quero meu cangaceiro de volta”.



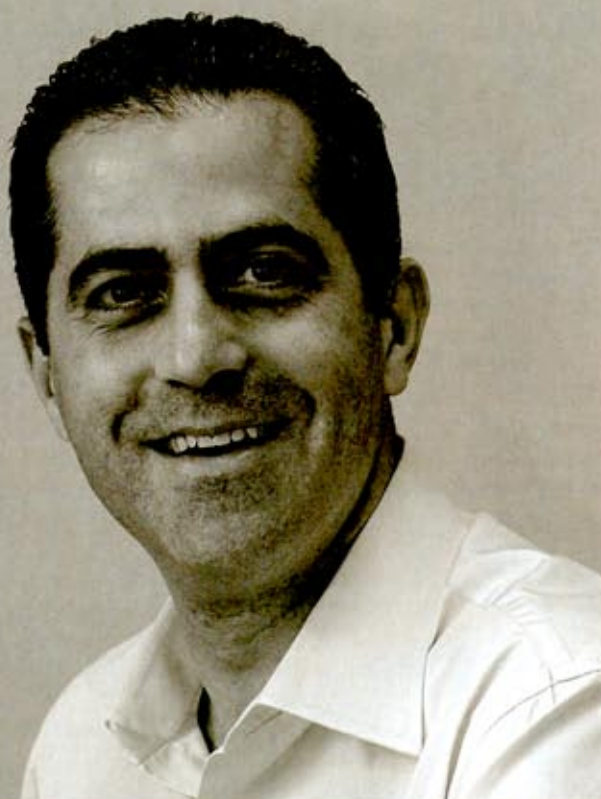
Também o modelo 24 horas criado pelo Pão de Açúcar mexeu com o mercado na época.

Com certeza. O Abilio enxergou um público que trabalhava de dia e estudava à noite e não queria perder tempo em fila de supermercado nos fins de semana. A rede estava saindo da crise, se reposicionando, e o comentário geral era: “Agora o Pão de Açúcar quebra de vez. Esse modelo não se paga”. O próprio Abilio dizia que não tinha expectativa de ganhar dinheiro com a operação 24 horas; sua intenção era atender o público de dupla jornada.

Outro modelo de inovação, citado em Harvard, é o da loja virtual do Magazine Luiza.

Há uns oito anos, Luiza Trajano me convidou pra conhecer a loja virtual, fundada em Batatais, no interior de São Paulo, quando o Magazine Luiza era ainda uma rede pequena. A iniciativa era espetacular. Vinha gente do mundo inteiro conhecer a estratégia. Surgiu da dificuldade de encontrar bons terrenos a preços acessíveis nos grandes centros urbanos e da necessidade de empatar grande capital em estoques, showroom etc. Como forma de driblar esses inconvenientes e não ficar fora da dis-

“ Pare de ficar observando o que o grande faz para tentar copiar. Bote o pé na estrada ”



“ Varejista de sucesso é aquele que entende mais do que ninguém de gente ”

puta com os grandes, Luiza patrocinou uma mudança no modelo de negócio usando a tecnologia e inovando no “como”. Em um espaço altamente disputado por gigantes, Luiza montou a loja virtual, uma pequena sala, com mesas em espinha de peixe, cadeiras, um computador em cada mesa... A única categoria disponível ali era celular, que não exigia grande espaço para exposição; havia também mostruários de tecidos de colchões e cartelas com tiras de madeira para acabamento de móveis, para o cliente sentir a textura. O restante da linha estava disponível para visualização em fotos no computador. Para compensar a ausência do eletrodoméstico, o Magazine criou distinção na maneira de entregar. Se o cliente entrava à procura da geladeira tal, o vendedor abria um aplicativo com os modelos à venda e dava um show de exibição, explorando os diversos ângulos e possibilidades, mostrando fotos de cima, de baixo, de cada compartimento e do que colocar lá dentro, de verdura a cerveja.

Mas brasileiro adora pôr a mão, tocar, ver o produto, antes de se decidir.

Se o cliente quisesse tocar a geladeira, o vendedor sugeria que fosse até a loja concorrente, no outro lado da rua, mas antes

garantia o menor preço, “pois a loja virtual não precisava investir naquela estrutura gigantesca do vizinho...”. No ponto de venda em frente, o cliente podia ver e tocar o produto, mas de prateleiras vazias; na loja virtual, tinha chance de aprender a usar os diferentes compartimentos da geladeira. Soube que os fabricantes de geladeiras procuravam a loja virtual do Magazine Luiza pedindo que lhes cedessem fotos para comerciais, porque viraram especialistas em vestir o produto como forma de compensar a frustração do cliente por não poder tocá-lo.

Além desses, que outro exemplo brasileiro de inovação estratégica você citaria?

O Zona Sul, do Rio, criou singularidade em carnes, laticínios e vinhos. Antes, um bom apreciador de vinhos se diferenciava socialmente quando punha na mesa uma garrafa de US\$ 1 mil. Agora, se diferencia quem bota uma garrafa de 70, 90 dólares de um vinho espetacular! O Zona Sul se deu conta dessa mudança de paradigma, de que não é mais o valor que importa, e se reposicionou na categoria. Contratou enólogos para pesquisar as melhores relações custo/benefício e consegue oferecer um mix que não se encontra nem nas melhores lojas de São Paulo. A equipe de enólogos da rede pesquisa e consegue encontrar aquele vinho que ganhou o prêmio tal nos Estados Unidos, passou pelo crivo dos maiores críticos estrangeiros... e custa 70 dólares.

Que dica pode dar ao pequeno que quer fazer a diferença?

Pare de ficar observando o que o grande faz para tentar copiar. Bote o pé na estrada. Rico em variedades, o Brasil é um celeiro de oportunidades! Falta ao varejista coragem de sair de seu mundinho em busca de nichos inexplorados. Há um exército de empreendedores país adentro produzindo coisas incríveis, de laticínios e doces a utensílios domésticos, sem interesse em atender grandes redes, pois terão de se submeter a regras de produção, escala, margens reduzidas e ainda correr o risco de perder qualidade. Prefere trabalhar com varejos menores, lojas gourmet ou vender apenas na região. O Pedrinho, do Zona Sul, descobriu acidentalmente um queijo de Minas excepcional. Pegou avião, carro e foi bater na porta da família que o produzia e criou singularidade também em laticínios. Outro exemplo é o Brasil a Gosto, restaurante de comida brasileira em São Paulo. De tempos em tempos, a chef Ana Luiza Trajano o “veste” com uma comida temática de uma região. Se decidir oferecer o cardápio do Pantanal, vai até lá para descobrir o que as cidades da região têm de melhor, mistura-se ao povo, experimenta, degusta, procura, acha.

Em sua opinião, o que os empreendedores de sucesso têm em comum?

São empreendedores com o legítimo desejo de fazer a diferença – é o sujeito que encontrou uma causa e acredita piamente que pode ser o melhor nela, haja o que houver. Geralmente são estudiosos do comportamento humano. Varejista de sucesso é aquele que entende mais do que ninguém de gente. O fundador da Walmart, Sam Walton, dizia que quando começou, com uma banca de jornal, ficava horas observando o que as pessoas diziam, como se comportavam, como compravam... 