

## O Caminho da Expansão

por Luiz Otavio da Silva Nascimento

Ao se deparar com um cenário econômico favorável, muitos varejistas optam por continuar o desenvolvimento de suas operações no ritmo sempre adotado, em geral lento, numa cadência dita cautelosa. A análise dos porquês de tal velocidade, no entanto, mostra que a cautela se justifica pela ausência de um processo formatado, um modelo que minimize os riscos envolvidos e permita percorrer com rapidez o caminho da expansão, e aproveitar os bons ventos do crescimento.

Quanto menor for a empresa, maior serão as dificuldades para construir o processo de expansão. Se pode afirmar que o mais difícil sempre será a abertura da segunda loja, pois se trata de um aumento de 100% nas unidades geridas. Por outro lado, grandes empresas – apesar de uma maior disponibilidade de recursos – também sofrem por terem práticas empíricas não formalizadas, altamente dependentes de pessoas de confiança, que não conseguem aumentar o ritmo de abertura de novas unidades, nem demonstrar governança e assegurar retorno aos investimentos.

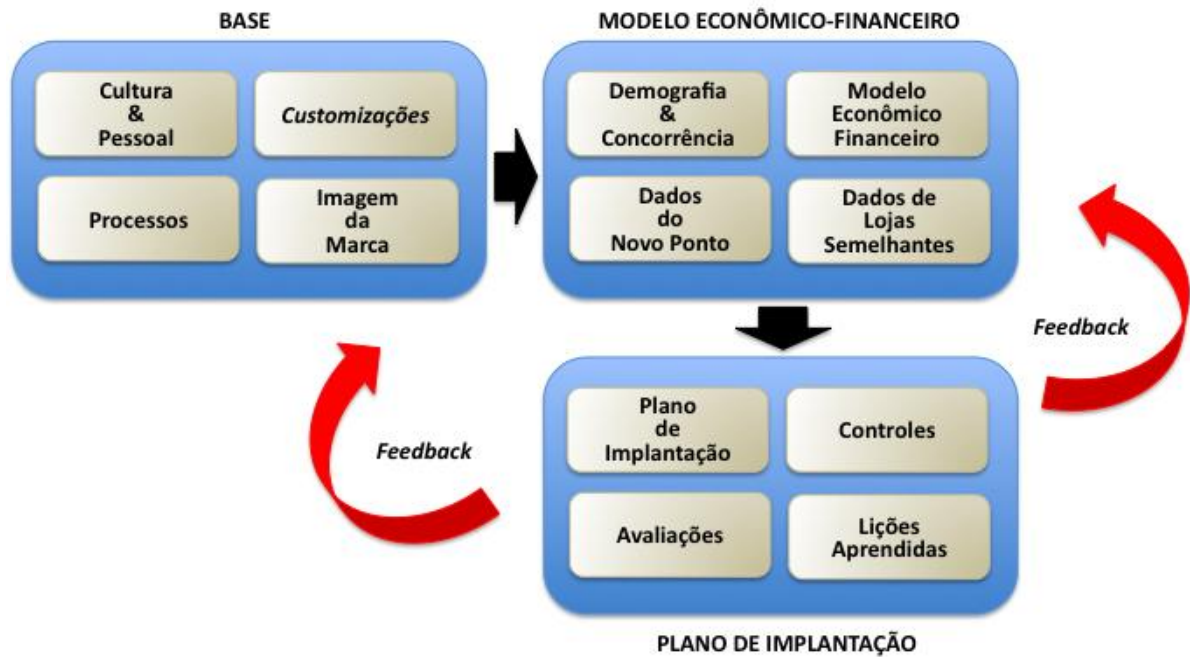
Este artigo tem a pretensão de iniciar o debate para a construção de um caminho seguro para expansão. Para isto, apresenta uma visão geral do conjunto de fatores que devem ser considerados.

O caminho da expansão proposto, mostrado na Figura – I, é composto por uma **Base**, um **Modelo Econômico-Financeiro** e um **Plano de Implantação**, que atuam de modo sequencial e de forma a retroalimentar as fases anteriores através das lições aprendidas.

A atividade varejista tem a multiplicidade de unidades como característica diferenciadora dos demais segmentos econômicos. E isto conduz ao paradoxo onde se

busca ter ao mesmo tempo a padronização das unidades aliada a *customização* de cada uma delas face aos seus respectivos mercados.

Figura – I – Caminho da Expansão



A **Base** do caminho da expansão é a compreensão dessa característica das empresas varejistas e empreender ações inerentes à Cultura & Pessoal, Processos, Customizações e Imagem da Marca.

Entendendo Cultura Empresarial como um padrão de desenvolvimento e execução refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, princípios, valores, leis e rituais cotidianos, torna-se necessário ter a consciência de todos esses componentes da cultura, antes de empreender um plano de expansão, pois se corre o risco de agregar um bom número de novos funcionários com culturas organizacionais completamente diferentes e, com isso, se perder a unicidade.

A partir dessa consciência e da formalização de todos os componentes da cultura, a empresa deve constituir e treinar um grupo de colaboradores para que cada um deles seja uma espécie de apóstolo da cultura empresarial, ajudando a difundir os componentes nas

unidades existentes e levando-os para as novas unidades, onde caberá aos apóstolos a missão de “evangelizar” os novos funcionários.

Além dos apóstolos, a empresa deve investir no chamado endomarketing, ou seja, as ações de marketing voltadas para a satisfação e a obtenção do comprometimento do público interno com o intuito de obter os resultados desejados, respeitando-se a maneira da empresa de como fazer isto.

Os componentes da cultura também podem ser reforçados através de planos de incentivos e da valorização dos heróis internos, aqueles que geram resultados e seguem o credo da empresa.

Numa pequena empresa, o endomarketing pode ser substituído por cafés da manhã com o dono, enquanto que numa grande organização se pode utilizar um grande arsenal, começando pelo uso da Intranet.

Com relação ao Pessoal, o primeiro pré-requisito para o caminho da expansão é a formatação do processo de recrutamento. Isto se dá através da elaboração da descrição de cada cargo, onde já deverão estar explicitados os respectivos indicadores de desempenho. Mas, antes de elaborar essas descrições, se deve procurar perceber as características pessoais daqueles funcionários que a empresa classifica como bons, como vencedores, os ideais, aqueles que todos gostariam de clonar para ter os seus clones espalhados por toda empresa.

É como buscar descobrir o DNA dos vencedores e, a partir dele, somente contratar aqueles candidatos com DNA muito próximo. Em verdade, esse DNA é constituído por um conjunto de atitudes que devem, então, nortear o recrutamento e a seleção de pessoal.

As empresas vencedoras em geral contratam pelas atitudes, pois conhecimento se pode dar aos funcionários através de um bom programa de desenvolvimento e treinamento. Quanto às atitudes, as pessoas têm ou não. E isto é muito difícil de prover.

No caso de empresas varejistas, uma boa atitude dos funcionários vencedores é que eles, em geral, têm prazer em servir. Gostam de gente. Se sentem bem atendendo aos outros.

Um empresário com poucos recursos financeiros pode optar por conversar pessoalmente com os seus melhores clientes para descobrir com eles que características e atitudes eles observam nos seus melhores funcionários. Isto lhe dará subsídios para construir um bom processo de recrutamento e seleção.

Por falar em seleção, vale lembrar que Jack Welch foi eleito o executivo do Século XX por ter gerado um incrível valor para a GE. E isto, segundo suas próprias palavras, foi conseguido por ele ter dado enfoque e tempo pessoal a todos os processos de Recursos Humanos, principalmente, recrutamento, seleção, avaliação e plano de desenvolvimento. Em outras palavras, não deixe isso nas mãos de terceiros.

Nos processos relativos a Pessoal, 2 pontos merecem ser observados. O primeiro é que a empresa, independente de tamanho, deve buscar responder à seguinte pergunta: o que cada um de seus colaboradores terá de fazer para ganhar mais? Em síntese, deverá ter um programa de incentivos claro, de fácil entendimento e implantação, amplamente divulgado a todos os seus funcionários. O segundo diz respeito ao processo de avaliação cujo principal produto resultante deve ser o plano de desenvolvimento, fundamental para o aprimoramento pessoal e profissional dos funcionários. As empresas vencedoras dão tal ênfase a isto que desvinculam aumentos de salários à avaliação.

Ao final deste item da parte referente a Pessoal, vale citar a necessidade da empresa varejista construir um Plano de Carreira, pois os seus funcionários são levados a pensar no varejo como um “bico”, um trabalho temporário. A maioria deles não tem o sonho de seguir uma carreira dentro da empresa, o que induz à falta de comprometimento de médio e longo prazos.

Em suma, a **Base** contempla a necessidade de entender e trabalhar a cultura organizacional junto com a gestão de pessoas. Em paralelo a isso se deve considerar a existência, ou não, de processos formatados e disseminados por toda a empresa. A imagem da marca pelo público-alvo é outro importante componente desse quadro em conjunto com a percepção de que a atividade varejista tem a multiplicidade de unidades.

O **Modelo Econômico-Financeiro**, por sua vez, considera as informações demográficas, a concorrência, os dados do novo ponto de venda, o desempenho de lojas semelhantes e a análise do retorno do investimento.

A visão geral é complementada pelo **Plano de Implantação**, com controles e avaliações periódicas, e – ao final – pelas lições aprendidas em cada realização, o que dará o desejado *feedback* para melhorar continuamente o caminho da expansão, permitindo que a empresa varejista possa assumir gradativamente maiores desafios.

O benefício gerado pela construção de um caminho da expansão bem formatado será enorme, uma vez que a empresa poderá usufruir dos bons ciclos econômicos para crescer rapidamente e aumentará o grau de acerto na escolha de onde investir na abertura de novas unidades. E – por se tratar de um processo formalizado – o conhecimento adquirido será internalizado, propiciando o seu compartilhamento e melhoria contínua.



Luiz Otavio da Silva Nascimento. Engenheiro, especializado em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com cursos nos Estados Unidos (*Darden Business School da University of Virginia*) e na França (*L'École des Hautes Etudes Commerciales – HEC – Paris*). Tem mais de 25 anos de experiência na geração de resultados e na gestão de empresas varejistas e industriais, dentre as quais Perrier, Cisper-Owens Illinois, Smuggler, Carrier e Lojas Renner.

Atualmente é Sócio-Diretor Geral da Merita Consultoria Empresarial, Sócio-Diretor e Membro do Conselho de Administração da PBS – People & Business Solutions, Diretor Comercial do Grupo Simus, especializado em soluções em Processos e em Tecnologia da Informação para o varejo. É membro do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e do Retail Council do GLG – Gerson Lehrman Group. É professor da cadeira de Inteligência Competitiva e Conhecimento do Consumidor do Mestrado em Gestão de Marketing em Serviços e Varejo da Universidade Anhembi-Morumbi (*Laureate International Universities*).

Foi um dos fundadores do IPDV – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento do Varejo e Sócio-Diretor da Gouvêa de Souza & MD. Palestrante nacional e internacional, tem diversos artigos publicados e é autor do livro “*Êxodo – da visão à ação – uma proposta para o varejo brasileiro*”. Também é co-autor do livro “*Varejo: Administração de Empresas Comerciais*”, ambos publicados pela Editora Senac São Paulo. Seu último livro “*Gestor Eficaz – práticas para se destacar num ambiente empresarial competitivo*” foi lançado em novembro de 2010 pela Editora Novo Conceito.