

Os 2 Caminhos do Crescimento no Varejo

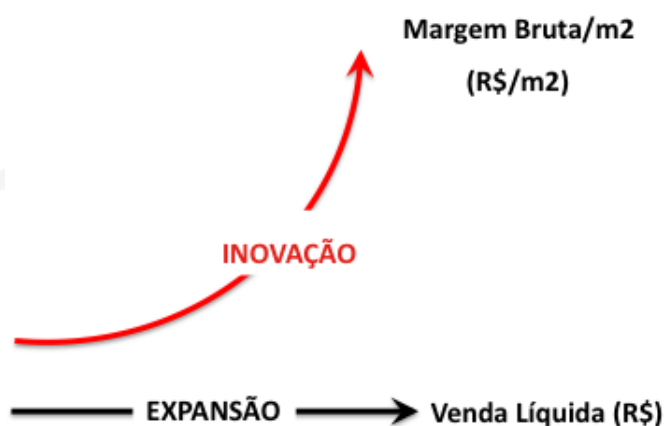
por Luiz Otavio da Silva Nascimento

“There is nothing better than adversity. Every defeat, every heartbreak, every loss, contains its own seed, its own lesson on how to improve your performance the next time”.
Og Mandino.

Nesses últimos anos estamos presenciando tempos de crescimento no Varejo Brasileiro, onde várias empresas têm apresentado consecutivos aumentos de dois dígitos nas suas vendas. Suas demonstrações de resultados são saudadas com aplausos pelos diversos públicos de interesse, mas poucos debatem como tais crescimentos estão sendo obtidos.

Basicamente, existem 2 maneiras que idealmente devem ser utilizadas em conjunto: **Expansão** pelo aumento do número de lojas (aumento da metragem) ou **Inovação** que propiciará maiores margens brutas por m² (Figura – I).

Figura – I – Expansão & Inovação



O **Caminho da Expansão** poderá ser construído tanto pelo aumento do número de lojas próprias, o chamado crescimento orgânico, como por aquisições de empresas concorrentes, e ambas as formas trazem rápidos crescimentos nas vendas, mas também carregam no seu bojo aumentos das despesas, muitas vezes em percentuais maiores que aqueles conseguidos para as vendas. E aí é que está o primeiro problema, pois alguns gestores justificam isso com o argumento de que primeiro precisam investir na estrutura para, então, terem condições de desenvolver as novas lojas.

O problema é que, independentemente do projeto de expansão, os custos de qualquer unidade – mesmo para as lojas maduras – tendem a aumentar ano após ano, já que as despesas com pessoal, aluguéis, condomínios, água, luz, tarifas públicas, etc., sobem. Se juntarmos a essas despesas os gastos com as novas unidades que, em geral, não são tão rentáveis quanto as maduras, poderemos ter uma situação onde as despesas totais da empresa cresçam a níveis maiores que as vendas, reduzindo a sua rentabilidade.

A lógica nos diz que cada período de "*vacas gordas*" é seguido por outro de "*vacas magras*" e se isto acontecer num momento em que a empresa ainda não conseguiu amadurecer o desempenho de suas novas unidades, sua rentabilidade cairá ainda mais, pois ela perderá o vetor de crescimento do mercado.

Na prática é a repetição da velha história de andar de bicicleta. Se parar de correr, cai!

Logo, se optar pelo aumento do número de unidades a empresa deve fazê-lo com cuidados. O primeiro é entender o DNA das suas unidades de bom desempenho, ou seja, usar técnicas de geoprocessamento para identificar as características da vizinhança em torno dessas boas unidades para, então, buscar locais com iguais características para abrir "*clones*". A probabilidade de acerto e de rápido amadurecimento aumentarão de modo relevante.

O segundo cuidado é de imprimir velocidade, pois quanto mais rápido abrir um maior número de unidades, maior será a probabilidade delas amadurecerem dentro de um bom ciclo econômico, isto é, antes do período de "*vacas magras*".

O terceiro cuidado é construir uma cultura de corte contínuo dos custos, pois custos são como unhas, precisam ser cortados toda semana. Uma boa ferramenta para isto foi recentemente apresentada pela empresa Silt¹. Trata-se da sua Metodologia Katana que é aplicada através do uso de um sistema de BI – *Business Intelligence*, sendo que os seus consultores analisam os dados e informações disponíveis na empresa-cliente para, então, elaborarem um cubo específico que permitirá análises estatísticas e a identificação de melhores práticas na gestão de cada item. Essas práticas se transformam em conhecimento e, em seguida, são disseminadas por toda a organização, gerando ganhos contínuos.

O correto acompanhamento e divulgação mantêm a utilização da metodologia, retêm o conhecimento adquirido e propiciam novos ganhos mensais, criando uma maneira específica de gestão para a empresa-cliente que conseguirá crescer suas vendas e ao mesmo tempo reduzir o seu custo operacional.

O quarto importante cuidado é assegurar que todos os gestores das unidades, quer novas quer maduras, estejam desempenhando corretamente e com férrea disciplina os processos relativos à gestão da loja. Aqui vale citar o exemplo da varejista norte-americana The Home Depot que conseguiu grande crescimento de vendas ao trocar os gerentes de suas unidades por *ex-mariners*, pois esses tinham a disciplina da execução no sangue. Esta ideia, lançada na década passada, passou a ser copiada por várias empresas.

Na falta de *mariners* aqui no Brasil, os varejistas poderão adotar o aplicativo *in cloud* Gestor Eficaz² que gerencia e controla através da Internet e de *smartphones* a execução de todo e qualquer processo na loja, gerando *dashboards* que apontam quem executa ou não, com a disciplina exigida, os processos da loja, correlacionando isto com o desempenho da mesma, gerando uma cultura de gestão baseada em processos, em dados e fatos. Como subproduto a empresa-cliente saberá que processos têm as mais fracas execuções, para que possam ser revistos e/ou terem programas específicos de treinamento.

A adoção conjunta desses cuidados certamente ajudará o varejista a acelerar o amadurecimento de suas unidades, melhorando sua rentabilidade e possibilitando que ele não fique contando com a sorte em relação a uma possível chegada das "*vacas magras*".

¹ Silt Consultoria e Sistemas (www.silt.srv.br)

² Merita Consultoria Empresarial (www.meritaconsultoria.com.br)

O **Caminho da Inovação** é mais árduo, mas é o que propicia o melhor retorno ao varejista. Trata-se de um conjunto de ações visando aumentar suas margens brutas por m2. Considerando que na sua essência, varejo é uma loja cuja metragem tende a ser fixa, uma maneira de sobrepujar uma situação de custos crescentes é gerenciar o sortimento de modo a se obter uma melhor margem bruta por m2.

A palavra **Inovação** é aqui utilizada porque melhor traduz tal conjunto de ações, uma vez que o aumento das margens brutas por m2 somente será gerado se a empresa superar os seus concorrentes diretos, o que requer fazer algo totalmente diferente deles ou, então, fazer a mesma coisa mas de modo completamente diverso.

O primeiro passo para isto é entender sua atual situação e fazer os devidos cálculos por linha de produto, identificando os produtos campeões e aqueles perdedores. Isto dará arsenal para abrir guerra ao baixo desempenho, envolvendo desde negociações com fornecedores até mudanças de linhas, passando por melhor gerenciamento de preços e remarcações, e controle das perdas.

Outro passo é construir uma cultura de gestão de produtos que privilegie o olhar constante para o ambiente externo à empresa (o mercado), a inteligência competitiva, o monitoramento do comportamento do consumidor, o planejamento do sortimento, sua adequação ao posicionamento desejado e ao público-alvo, e que exija a introdução a cada ciclo do negócio de uma inovação em cada linha de produto. Esta inovação poderá vir de novos produtos, de novos serviços, de nova forma de exposição e/ou de vendas. Isto trará diferenciação e poderá ser medido pelo crescimento constante das margens brutas por m2, indicando um contínuo melhoramento na utilização dos ativos da empresa.

Saindo do terreno das palavras para entrar no mundo real, foi realizada uma análise nas demonstrações anuais de resultados no período de 2006 a 2010 (Quadro - I) de 3 cadeias de lojas de departamentos que têm ações na Bolsa de Valores, neste caso: Lojas Marisa, Lojas Renner e Lojas Riachuelo.

No período de análise, a inflação anual medida pelo IPCA, mostrou uma variação acumulada de 22,2%. Logo, a empresa varejista classificada como mais orientada à **Inovação** deveria ser aquela que apresentasse crescimento nas suas margens brutas por m2 superiores à inflação acumulada nesse mesmo período. Neste caso, somente a Renner

conseguiu superar, ainda que por pouco, a inflação. As outras duas sempre perderam para a inflação nesse quesito, evidenciando que estão apostando no aumento de unidades, no amadurecimento delas e em sinergias, para a geração de resultados.

Quadro – I – Comparação entre 3 Redes de Lojas de Departamentos – 2006 a 2010

DESCRIÇÃO	2006	2007	2008	2009	2010
. Inflação no Período (2006 = Base 100)	100,0	104,5	110,6	115,4	122,2
LOJAS MARISA					
. Crescimento das Vendas Líquidas (2006 = Base 100)	100,0	137,3	159,4	163,9	194,5
. Crescimento das Vendas Líquidas Mesmas Lojas (2006 = Base 100)	100,0	114,4	120,9	125,0	141,5
. Crescimento das Margens Brutas por m2 (2006 = Base 100)	100,0	99,6	101,8	105,3	105,9
LOJAS RENNER					
. Crescimento das Vendas Líquidas (2006 = Base 100)	100,0	122,0	136,2	147,3	171,5
. Crescimento das Vendas Líquidas Mesmas Lojas (2006 = Base 100)	100,0	108,5	111,4	113,0	124,6
. Crescimento das Margens Brutas por m2 (2006 = Base 100)	100,0	108,1	107,3	115,3	126,6
LOJAS RIACHUELO					
. Crescimento das Vendas Líquidas (2006 = Base 100)	100,0	107,2	118,1	128,6	148,1
. Crescimento das Vendas Líquidas Mesmas Lojas (2006 = Base 100)	100,0	102,7	107,7	112,7	121,9
. Crescimento das Margens Brutas por m2 (2006 = Base 100)	100,0	99,3	89,0	97,3	101,1

Fonte: DRE's publicados no sites das empresas.

O caso da Marisa, a adoção do **Caminho da Expansão** é mais evidente. Ela, dentre as 3 analisadas, foi a rede que mais aumentou suas vendas líquidas no período (94,5%) e obteve o maior amadurecimento de suas novas unidades, demonstrado pelo maior crescimento das vendas nas mesmas lojas (41,5%).

Recentemente, talvez percebendo a necessidade de também trilhar o **Caminho da Inovação**, essa rede lançou o modelo Marisa Lingerie. Os seus resultados ao longo de 2011 poderão validar ou não isto.

Pelos números publicados, a Renner mostrou um certo equilíbrio na adoção dos 2 caminhos aqui preconizados, mas o amadurecimento de suas novas unidades – medido de pelo crescimento das vendas nas mesmas lojas – ficou muito próximo à inflação, parecendo indicar que o desenvolvimento das novas unidades está abaixo do desejável. Também pela leitura dos seus relatórios, o aumento das margens brutas por m2 está vindo do melhor

gerenciamento do sortimento aliado ao crescimento das importações de produtos, um claro aproveitamento da valorização do Real.

Das 3 redes analisadas, a Riachuelo foi a que teve o menor desempenho nos índices utilizados. Mas, também recentemente, foi a rede que promoveu maior número de mudanças (novo modelo de loja, maior percepção de moda através de associação a estilistas conhecidos, melhoria de produtos, etc.), o que gera a expectativa de reversão do quadro aqui apresentado.

Em suma, este artigo propõe que a conjugação do **Caminho da Expansão** com o **Caminho da Inovação** assegurará aos acionistas das empresas varejistas que elas estão sendo bem geridas e que os ativos disponibilizados estão sendo cada vez melhor utilizados na busca de retornos mais adequados aos capitais empregados. E, a constatação do atual estágio de cada empresa e das suas escolhas de caminhos, permitirá ver o oceano de oportunidades a frente. Bom proveito!



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 coautor 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.