

# JOSÉ GALLÓ

AS LIÇÕES DO EXECUTIVO  
QUE, PARTINDO DE OITO  
LOJAS, TRANSFORMOU A  
**RENNER** EM UMA EMPRESA  
DE BILHÕES DE DÓLARES

# O PODER DO ENCANTAMENTO

Planeta **ESTRATÉGIA**

# DADOS DE COPYRIGHT

## Sobre a obra:

a

A presente obra é disponibilizada pela equipe [Le Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

## Sobre nós:

O [Le Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [LeLivros.site](#) ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados [neste link](#).

***"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível."***



**JOSÉ GALLÓ**

# **O PODER DO ENCANTAMENTO**

**AS LIÇÕES DO EXECUTIVO QUE, PARTINDO  
DE OITO LOJAS, TRANSFORMOU A RENNER EM  
UMA EMPRESA DE BILHÕES DE DÓLARES**

Planeta **ESTRATÉGIA**

Copyright © José Galló, 2017  
Copyright © Editora Planeta do Brasil, 2017  
Todos os direitos reservados.

*Texto:* Ricardo Bueno

*Entrevistas:* Suzana Naiditch

*Preparação:* Andressa Veronesi

*Revisão:* Fernanda Mello e Huendel Viana

*Diagramação:* Maurélio Barbosa | designioseditoriais.com.br

*Imagens do caderno cor:* cedidas pelo autor, arquivo pessoal

*Capa:* departamento de criação da Editora Planeta do Brasil

*Imagem capa:* Raul Krebs / Estúdio Mutante

*Adaptação para eBook:* Hondana

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)  
ANGÉLICA ILACQUA CRB-8/7057

Galló, José

O poder do encantamento: as lições do executivo que, partindo de oito lojas, transformou a Renner em uma empresa de bilhões de dólares / José Galló. – São Paulo: Planeta do Brasil, 2017.

272 p.

ISBN: 978-85-422-1134-4

1. Sucesso no negócios 2. Satisfação do consumidor 3. Administração de empresas – Estudo de casos 4. Renner (Firma) 5. Galló, José – Biografia I. Título

17-1179

CDD 650.1

2017

Todos os direitos desta edição reservados à  
EDITORA PLANETA DO BRASIL LTDA.

Rua Padre João Manuel, 100 – 21<sup>o</sup> andar

Ed. Horsa II – Cerqueira César

01411-000 – São Paulo-SP

[www.planetadelivros.com.br](http://www.planetadelivros.com.br)

[atendimento@editoraplaneta.com.br](mailto:atendimento@editoraplaneta.com.br)

À Flavia, minha grande amiga, companheira e cúmplice, na vida e em toda a jornada que deu origem a este livro. Em momentos de dúvida, sempre tive seu apoio, afeto e incentivo. Mais do que ninguém, Flavia soube compreender a necessidade do tempo dedicado ao varejo, há muitos anos, e a este projeto, em particular.

A meu filho, Christiano, que desde a adolescência tem me proporcionado surpreendente e útil troca de ideias, meu amor, carinho e agradecimento.

Aos meus pais, que já partiram: vocês me inspiraram para a vida.

# SUMÁRIO

PREFÁCIO

PAIXÃO PELO VAREJO E POR DESAFIOS

CAPÍTULO 1. Escolhas e destinos

CAPÍTULO 2. O desafio da Imcosul

CAPÍTULO 3. Superando turbulências com força e fé

CAPÍTULO 4. ModaCasa e Eletroshop: inovação e ousadia

CAPÍTULO 5. A reinvenção de um gigante do varejo

CAPÍTULO 6. A subsidiária americana e o jeito Renner de se expandir

CAPÍTULO 7. A primeira corporação do Brasil

CAPÍTULO 8. Atualizando o modelo: simplicidade + velocidade = *fast retailer*

CAPÍTULO 9. Simplicidade: de braços abertos com a eficiência e os resultados

CAPÍTULO 10. Comunicação e propaganda: consistência estratégica

CAPÍTULO 11. Pessoas, o segredo e a razão de tudo

CAPÍTULO 12. Quem encanta é encantado!

CAPÍTULO 13. Sobre heróis encantadores de clientes

CAPÍTULO 14. O segredo da longevidade nos negócios

CAPÍTULO 15. E a jornada continua

AGRADECIMENTOS

O QUE ELES DIZEM SOBRE JOSÉ GALLÓ

# PREFÁCIO

Coerência, perseverança, transparência e foco são apenas alguns dos conceitos que José Galló nos mostra ao longo deste relato da evolução da sua carreira profissional e da construção do que hoje é a bem-sucedida Lojas Renner.

A estrutura do livro, com cada capítulo com relatos do autor, reforçados por testemunhos de pessoas citadas ou envolvidas e terminando com uma avaliação de Galló sobre as lições daquele momento, traz muita credibilidade à leitura. A preocupação em sempre dar destaque às pessoas da equipe, ciente de que nada se faz sozinho, é também uma marca da narrativa.

O varejo no Brasil sempre foi muito pulverizado. A maior parte dos negócios – sejam grandes ou pequenos – esteve (ou está) nas mãos de empreendedores visionários ou de suas famílias. Bons times se formaram em muitas dessas empresas, mas a governança sempre esteve nas mãos de algum controlador.

A Renner é das primeiras e poucas experiências que temos no Brasil de uma *corporação* – empresa onde não há um claro acionista, mas que é controlada por profissionais escolhidos por um Conselho de Administração (CA). Na época em que aconteceu essa transição – processo descrito em detalhes neste livro – muita gente no mercado se perguntava se daria certo. A dúvida que surgiu à época era se este modelo faria parte da nossa cultura empresarial ou não.

Hoje, algum tempo depois, ainda temos poucos casos de empresas que são verdadeiramente estruturadas como *corporação*. Entretanto, não restam dúvidas do sucesso que elas podem obter. A receita parece depender de se ter um executivo ou um grupo de executivos comprometidos, conhecedores do negócio, com visão de longo prazo e coerentes com a estratégia de expansão da empresa. Galló, como é sabido por todos que o conhecem ou

que conhecem a Renner, personifica essa descrição. Não é possível separar o sucesso da Renner como uma bem-sucedida experiência brasileira de *corporação* do sucesso da carreira de Galló. É um todo inseparável. Cada parte explica a outra.

O estilo de liderança de Galló fica claro na descrição que ele faz de como lidou com os vários momentos em que precisou tomar decisões difíceis. A força de seu caráter e o compromisso com a Renner, com o seu time e, sobretudo, com seus próprios valores fizeram dele uma liderança natural. A coerência entre as suas crenças e as suas atitudes o transformou em um líder respeitado. Dentre as minhas mais profundas crenças pessoais, cito a resumida pelo filósofo americano Ralph Waldo Emerson: “Suas atitudes falam tão alto que eu não consigo ouvir o que você diz”. Esse é o único caminho. E Galló acredita, segue e pratica essa mesma filosofia.

Com seu jeito simples e coerente, ganhou a confiança dos funcionários, dos parceiros e dos acionistas. Simplicidade, aliás, deixou de ser uma atitude para ser também uma estratégia, com naturalidade, conforme ele bem relata no livro.

Embora em diferentes momentos da obra ele destaque uma ou outra prioridade, o fato é que ele instalou na Renner e na sua equipe um DNA que deverá garantir a continuidade desse projeto. O mantra é o foco no encantamento do cliente e em colaboradores pré-encantados. Funciona muito bem. A equipe com quem ele trabalha absorveu esses conceitos e tem gradativamente assumido as responsabilidades, refletindo mais uma das crenças mencionadas no livro: a de que o líder deve “confiar mais e controlar menos”.

Bem, acho que estas palavras servem como uma provocação, um aperitivo para que o leitor saiba o que encontrará nas páginas a seguir, garantindo o quão valioso vai ser o tempo que venha a investir na leitura. Afinal, trata-se de uma lição de liderança e de caráter.

Gostaria de terminar este prefácio dizendo que convivi com Galló ao longo desses anos, e pude acompanhar de perto alguns dos dilemas pelos quais passou e incertezas com as quais teve que lidar, mas sempre o vi seguro, pois balizava suas decisões pelos seus valores, como transparência, respeito e comprometimento. A Renner tem o privilégio de ter um executivo assim. Aliás, não só a Renner, pois sua influência atinge todo o varejo e o mercado empresarial. Em um país tão carente de lideranças e de valores, este livro mostra que eles existem, sim, e podem ter grandes

resultados, sem ter que transigir eticamente. Minha crença maior sempre foi a de que “é possível dar certo fazendo as coisas certas do jeito certo”. Galló é uma prova disso, e isso eu já sabia. Com este livro, mais pessoas saberão. De bônus, podemos conhecer as razões desse reconhecimento e desse sucesso – e aprender com elas.

*Fabio Barbosa*

# PAIXÃO PELO VAREJO E POR DESAFIOS

O ano é 1991, e eu, então um jovem executivo de 40 anos, chego à sede da empresa, na avenida Assis Brasil, em Porto Alegre. Opto por usar as escadas, e não o elevador, para chegar ao terceiro e último andar, onde estão as salas da diretoria. O gesto, em nome da austeridade e inspirado na liderança pelo exemplo, gradualmente será adotado por todos que por ali circulam. O prédio é a matriz da Lojas Renner, negócio que emprega, então, por volta de 800 colaboradores, conta com oito lojas e tem valor inferior a 1 milhão de dólares. A marca é forte e tradicional, mas a empresa enfrenta dificuldades pela falta de posicionamento em relação aos chamados quatro Ps do marketing: produto, preço, ponto de venda e promoção. Corre o mês de novembro. Ao chegar à minha sala, recém-empossado como superintendente pela família controladora da empresa – com plenos poderes para fazer o que for necessário visando reverter o cenário de dificuldades –, aproximo-me da janela e deparo com um flamboyant florido. A bonita cena será, durante algum tempo, meu único consolo diante de uma dura realidade econômico-financeira, pois havia pouco a fazer a curto e médio prazos. Afinal de contas, a coleção outono/inverno do ano seguinte já havia sido adquirida. A tarefa de reposicionar a empresa vai exigir de mim, e de todos os que passarão a estar ao meu lado, muita determinação, disciplina e envolvimento. Mas sempre fui um apaixonado pelo varejo – e por desafios.

Saltamos para 2016. Está prestes a ser iniciado o “Renner Day”, evento anual voltado para acionistas, gestores de fundos e analistas de mercado, reunidos via teleconferência e presencialmente, no auditório da matriz da Lojas Renner, na zona leste de Porto Alegre (para onde foi transferida em 2009). O Brasil passa por uma forte crise política e econômica. Reina alguma expectativa sobre a possibilidade de serem anunciados ajustes no

plano de expansão do conglomerado, que reúne, além das 300 lojas Renner, também a Camicado (com 85 lojas do ramo de casa e decoração) e YouCom (com 63 lojas de moda jovem). Ao contrário do que seria previsível para muitas empresas, nossa avaliação é de que crises são momentos de oportunidade, e, em lugar de colocar o pé no freio, a Renner decidiu acelerar. Naquele histórico dia 12 de maio, anunciamos uma revisão no nosso planejamento estratégico – em lugar de 408, prevemos chegar a 450 lojas Renner em 2021, além de 125 da Camicado e outras 300 da YouCom, totalizando 875 pontos de venda –, sem falar na previsão de lançamento de uma nova plataforma de e-commerce da Renner, Camicado e YouCom, que buscará ampliar a representatividade do canal no faturamento global. Também na ocasião, anunciamos a abertura de nossas primeiras duas lojas fora do país, em Montevideú, no Uruguai.

De qual empresa estamos falando, afinal de contas? Não parece ser a mesma Renner de 1991. Em maio de 2017, a Renner teve seu valor de mercado avaliado em 6 bilhões de dólares. Isto significa que uma pessoa que em 1991 tivesse investido mil dólares em ações da empresa teria, agora, um patrimônio de 6 milhões de dólares. Atualmente, o grupo emprega mais de 19 mil colaboradores. Recentemente, a Renner foi eleita pela consultoria Interbrand a 13<sup>a</sup> marca mais valiosa do Brasil, em todos os segmentos econômicos, independente do setor. Não por acaso, é a líder no segmento do varejo de moda no Brasil, em faturamento.

Este livro pretende contar em especial o que se passou no intervalo de 25 anos que separa as duas cenas descritas anteriormente. Sonho acalentado há alguns anos, pretendo compartilhar aqui aprendizados e percepções, não apenas sobre esta que tem sido a mais relevante de todas as missões que recebi, mas também sobre outros momentos de uma vida dedicada a uma paixão avassaladora: o varejo.

E como sempre acreditei na força do trabalho em equipe, pois ninguém faz nada efetivamente transformador se estiver sozinho, decidi acrescentar, no texto dos capítulos em ordem cronológica, visões e depoimentos de outros protagonistas dos fatos, de forma a enriquecer a narrativa com olhares distintos e complementares, por parte de pessoas com quem convivi e muito aprendi. Em paralelo, alguns temas, como encantamento, leis da simplicidade, pessoas, cultura empresarial e relevância estratégica da comunicação e da propaganda, mereceram capítulos especiais.

\* \* \*

Alguém poderá me perguntar: em meio a essa intensa e apaixonante jornada, diante de um tão significativo rol de aprendizados – os quais proporcionaram a reflexão, a formulação de conceitos e suas respectivas implantações –, se tivesse que pinçar apenas uma entre tantas vivências no varejo, qual destacaria? Com alguma resistência, pois penso que há sempre uma multiplicidade de fatores que devem ser conjugados para se atingir um objetivo, possivelmente citaria a crença no encantamento do cliente como a mais importante contribuição de minha carreira. Ter desempenhado um papel importante para que o encantamento tenha conquistado a adesão de uma legião de praticantes, dentro e fora da Lojas Renner, é extremamente recompensador.

Até porque encantar, que em síntese significa superar as expectativas, indo um passo adiante da satisfação, ao entregar algo mais do que aquilo que já esperam de nós, é um valor que pode ser praticado por qualquer pessoa, em qualquer esfera de sua vida, seja pessoal ou profissional. Divulgar a filosofia do encantamento tem sido uma prática ao longo de toda a minha vida, mas devo reconhecer que foi na Lojas Renner que encontrei o ambiente propício para plantar e regar essa semente, que brotou e vem sendo cultivada por muitas e muitas pessoas, tendo gerado uma frondosa árvore que está alicerçada em raízes muito profundas e espalha seus frutos e ensinamentos Renner afora.

Espero que este livro também possa encantar a cada um de seus leitores, os quais, desde já, estão convidados a aderir à filosofia do encantamento – se é que já não o fizeram. Mais do que isso, sonho que o que for dito nas próximas páginas possa ser útil, em especial para os jovens que estão iniciando suas carreiras e enfrentarão momentos de muita dúvida e indecisão. Nestas e em outras ocasiões, espero que esta publicação possa ser inspiradora.

Gostaria de acrescentar, por fim, que acredito piamente na capacidade realizadora do ser humano. Sei que, com muito esforço e determinação, é possível transpor quaisquer barreiras, mesmo aquelas que possam nos parecer, em algum momento, intransponíveis; encaminhando, assim, a realização de nossos mais acalentados sonhos. Para isso, basta que aproveitemos ao máximo nosso potencial, nossas capacidades, o talento com que cada um de nós foi brindado. E que tenhamos em mente um

pensamento que norteia o dia a dia de cada um dos colaboradores da Lojas Renner, que, assim como eu, adoram desafios: não sabendo que é impossível, nós vamos lá e fazemos.

*José Galló*  
julho de 2017

# CAPÍTULO UM

## ESCOLHAS E DESTINOS

Costumo dizer que minha trajetória não foi construída por acaso. Houve uma série de passos extremamente importantes, tomadas de decisão relevantes que foram me conduzindo até chegar onde estou. Na realidade, tudo começa naquele momento em que você é obrigado a pensar no que você quer; qual poderá ser sua realização, a partir de um propósito, de uma missão. Você vai ser médico, engenheiro, economista? Ou quem sabe vai optar pelo segmento de tecnologia, atuando como engenheiro de sistemas ou arquiteto de softwares? É um período de muita indefinição...

Nasci em Galópolis, hoje bairro de Caxias do Sul, importante cidade do polo metal-mecânico na Serra Gaúcha, em 1951. A denominação do bairro vem do sobrenome da nossa família, que é de origem italiana, da região de Piemonte. Meus antepassados vieram de Biella, vale do Crocemosso, região conhecida pela indústria de tecidos e cultivo de algodão. Meu avô, Hércules Galló, trabalhou no lanifício do pai, pois era perito têxtil. Meu pai, Pinot, que nasceu já no Brasil, em 1910, seguiria o mesmo ofício. Voltando ao meu avô: ele veio para o Brasil por volta de 1900. Era um período política e economicamente complicado na Itália, e ele, então, decidiu mudar de vida, viajou para o outro lado do Atlântico para “fazer a América”, como diziam os italianos. Na época, já era casado com minha avó, Edwige, e tinha dois filhos, Olga e Renato.

Já em terras brasileiras, meu avô se dedicou à comercialização de tecidos, e, mais tarde, passaria a fabricá-los, sem, entretanto, avançar até a confecção. Começou trabalhando no Rio de Janeiro, acabou vindo para o Rio Grande do Sul, e, por volta de 1903, viajando pela região da Serra Gaúcha, decidiu entrar como investidor em uma cooperativa de artesãos que tinha se instalado havia cerca de dez anos no chamado Vale del Profondo, onde hoje é Galópolis. Os artesãos, apesar de talentosos, trabalhavam com

teares rudimentares, e meu avô fez investimentos, importando equipamentos mais modernos, de forma a viabilizar a expansão dos negócios, que cresceram rapidamente. Tanto que ele decidiu mudar-se em definitivo para a localidade, e lá construiu a primeira casa, em 1904, e depois outra, maior, em 1908, no mesmo terreno, ambas em frente ao lanifício.

Mais tarde, por volta de 1910, quando o lanifício já era uma das dez maiores empresas do estado, ele recebeu e aceitou uma proposta de se associar aos irmãos Chaves Barcellos, tradicional família que operava na comercialização de tecidos desde os anos 1860. E assim nasceu o Lanifício São Pedro S.A., empresa que desempenharia papel importante na economia gaúcha em meio ao processo de substituição de importações, em especial após a eclosão da Primeira Guerra Mundial, em 1914.

Hércules Galló foi um empreendedor nato. Foi dele a iniciativa de construir uma vila de casas que eram alugadas por valores simbólicos aos gerentes ou outros profissionais que vinham da Europa prestar serviços ao lanifício. Posteriormente, montou uma usina que, a partir da cascata Véu de Noiva, geraria energia elétrica não apenas para o lanifício, mas para toda a vila e também para parte da cidade de Caxias do Sul. Por sua mentalidade voltada para a valorização dos colaboradores, teve papel decisivo na futura criação de uma cooperativa de consumo, que vendia produtos a preço de custo aos funcionários/ associados, e inspirou o surgimento do círculo operário, que oferecia diversas atividades de lazer para quem trabalhava no lanifício. Em paralelo às atividades empresariais, exerceu por breve período o cargo de intendente de Caxias do Sul (equivalente hoje ao de prefeito), sendo posteriormente eleito representante da região, assumindo função de deputado estadual quando havia apenas cinco no estado.

Faleceu repentinamente, em 1921. Quase um século depois de sua morte, foi possível avançar um passo para além do legado de homem público e empreendedor responsável pela expansão de um lanifício que ainda hoje segue sendo importante referência econômica, social e cultural (e que é novamente uma cooperativa, como quando surgiu). Isso porque as duas casas construídas por meu avô foram tombadas pelo Patrimônio Histórico do município e agora abrigam o Instituto Hércules Galló. A instituição tem o objetivo de fomentar atividades culturais e o turismo na região e também abriga um museu. E foi em uma dessas casas – no caso a

maior, construída em 1908 – que nasci, em 1951, e onde morei até os 9 anos.

De certa forma, a vida de Hércules Galló lembra a trajetória de Antônio Jacob Renner, fundador da Lojas Renner, em razão do espírito empreendedor, que era comum a ambos. A. J., como ficaria conhecido, iniciou sua carreira como sócio de uma pequena tecelagem. A partir de 1912, com o sucesso comercial de um modelo exclusivo de capas de chuva, ideal para o homem do campo, que tinha sua rotina em cima do cavalo, deu início à construção de um império com base na inovação, na verticalização da produção e na diversificação. Ficou conhecido como pai da indústria no Rio Grande do Sul e foi o primeiro presidente da Federação das Indústrias do Estado (Fiergs). Do grupo A. J. Renner & Cia. nasceria a Lojas Renner, em 1965. A exemplo de Hércules Galló, A. J. criou em muitos de seus empreendimentos estruturas de vilas com casas para seus colaboradores, além de clubes de lazer e outras atividades que buscavam fortalecer vínculos para além das relações de trabalho.

Retomando a trajetória de minha família: meu pai, Pinot, faleceu em 1953, quando eu tinha apenas 2 anos. Ele já não trabalhava havia algum tempo, inclusive estivera na Itália, em busca de tratamento para uma infecção pulmonar grave. Então, minha mãe, Antonia, casou-se novamente. Tenho dois meios-irmãos, Renato e Paulo, que moram em Caxias do Sul. Meu padrasto, Ercole Solio, foi uma pessoa maravilhosa, com quem sempre tive um ótimo relacionamento, tanto que o chamava de pai com a maior naturalidade. Realmente, tive sorte e fui extremamente feliz durante a infância. Aos 9 anos, decidimos sair de Galópolis, porque ali só havia escolas do ensino primário. Então mudamos para Caxias do Sul.

## **APRENDENDO A SER LÍDER**

Desde pequeno, minha mãe me incutiu a ideia de que eu precisava estar atento à família, dar continuidade àquilo que haviam feito os que nos antecederam, ter espírito empreendedor. Essa visão de mundo foi sendo semeada na minha mente, não de uma forma objetiva, mas sempre me impulsionando para conquistar alguma coisa, com mensagens do tipo “você tem que ousar, você tem que fazer acontecer”.

Talvez por isso, já na época do ginásio (equivalente aos últimos anos do Ensino Fundamental, atualmente), pude explorar com mais intensidade

alguns traços de liderança, a tal ponto que, em determinado momento, alguns colegas do Colégio La Salle me instigaram: “Puxa vida, você poderia se candidatar a representante de classe”. E me candidatei. Eram três concorrentes. De 30 votos, devo ter tido uns 4 ou 5, enquanto o vencedor somou 18 ou 19. Aquilo mexeu profundamente comigo: “Eu perdi. Não é possível, o que fiz de errado?”, pensei. Decidi investir alguma energia no assunto, e passei a conversar, a me aproximar mais das pessoas. Resultado: no ano seguinte fui eleito representante de classe, e, em seguida, assumi a presidência do Grêmio Estudantil da escola. Como isso aconteceu?

Eu devia ter uns 12 ou 13 anos, e o segredo foi apostar tanto em um plano de gestão com boas propostas quanto na propaganda. Como não havia livros sobre este segundo assunto, busquei informações nos verbetes da *Enciclopédia Delta Larousse*: afinal, o que era propaganda? A partir dos conceitos aprendidos, que davam conta da importância da divulgação (de produtos, de ideias), montei uma até então inédita estratégia de campanha. Pedi autorização à direção e produzi material impresso com as propostas da nossa chapa: um belo dia, o colégio amanheceu cheio de cartazes. A inovação na comunicação garantiu a vitória de nossa proposta e de nossa chapa.

Ao mesmo tempo que passei a participar da União Gaúcha dos Estudantes, também me aproximei da Juventude Estudantil Católica. Uma das maiores mobilizações do Grêmio Estudantil foi para a construção de uma cancha de futebol para o colégio, recém-construída e, em parte, inacabada. Os irmãos lassalistas autorizaram que fizéssemos diversas festas, com a finalidade de arrecadar recursos. E, ainda durante a minha gestão, foi inaugurada a cancha de futebol de salão, de cimento, que contrastava com o pátio, que, na época, não tinha calçamento: o piso, até então, era de chão batido.

Também nessa época surgiu no Brasil o Movimento do Rearmamento Moral. De origem norte-americana, chamado lá de *Up With People*. Basicamente se apoiava em apresentações de grupos vocais, cujo repertório privilegiava músicas alto-astrol, positivas, com mensagens do tipo “seja alegre, seja construtivo”. Não lembro bem como entrei no movimento, mas o fato é que logo passei a ser um dos líderes e a me envolver com a produção de shows. Com os recursos obtidos em apresentações em empresas, auditórios e cinemas de Caxias do Sul, conseguimos construir um palco móvel, usado nas apresentações. Posteriormente, fizemos

apresentações em cidades da região, como Garibaldi e Bento Gonçalves, e mais tarde estivemos inclusive em cidades do estado vizinho de Santa Catarina. Era uma atividade interessante.

Em determinado momento, a coordenação nacional do movimento percebeu meu interesse e envolvimento, e então fui convidado a participar de uma espécie de treinamento com pessoas de todo o Brasil. O encontro, que durou de quinze a vinte dias, foi realizado no campus do Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA), em São José dos Campos (SP), durante o período de férias. A ideia era ensaiarmos novas músicas e trabalharmos na ampliação do movimento para todo o país, passando a contar com um coral nacional, que se dedicasse a apresentações em todo o território nacional, sem deixar de contar com outros grupos menores, regionais. Minha mãe quase enlouqueceu ao pensar na possibilidade de que eu poderia decidir parar de estudar para ficar um ano viajando pelo Brasil com o tal Movimento Up With People.

À medida que aumentava o meu envolvimento, e apesar de ter apenas 15 ou 16 anos, fui designado para uma tarefa a ser desempenhada ao lado de outro colega, mais velho do que eu e bem mais experiente, chamado Pedro Adamatti, gaúcho de Porto Alegre. Fomos escolhidos para fazer a linha de frente do movimento em algumas cidades. Na prática, significava chegarmos antes e estabelecermos os primeiros contatos necessários para providenciar a estrutura para as apresentações, alojamento e refeições para 120 pessoas, e tudo a custo zero. A primeira cidade que visitamos foi Guaratinguetá, no vale do rio Paraíba, a 175 km de São Paulo. Lá fomos recebidos por um importante médico da cidade, o dr. Sigaut, a quem apresentamos o movimento, e em seguida tratamos de providenciar local para o show, confecção de ingressos etc., sempre buscando estabelecer parcerias que custeassem os gastos. Depois, fomos para Campos do Jordão, também em São Paulo, cidade turística na serra, onde aconteceu o mesmo processo, contando com apoio da prefeitura.

E finalmente chegamos a Caraguatatuba, novamente no litoral paulista, onde, a propósito, havia acontecido um desastre ecológico monumental: com as fortes chuvas, as encostas dos morros deslizaram e praticamente arrasaram a cidade. Lembro que fui até a beira do mar e fiquei olhando para a montanha de árvores e troncos empilhados que tinham sido devolvidos pela maré. Preparei o show, mas, de repente, dei-me conta: esse negócio está me tomando tempo demais, não é para mim, pois vai interromper e

prejudicar meus estudos. E então decidi voltar para casa. Nem sei direito como consegui, pois tinha apenas alguns trocados no bolso. Quando cheguei a Lajes, próximo da divisa de Santa Catarina com o Rio Grande do Sul, estava com muita fome, e o dinheiro que tinha foi suficiente apenas para comprar algumas bolachas. Havia sido uma experiência maravilhosa, espetacular, mas era hora de voltar a me dedicar ao colégio.

## **ESCOLHA DA PROFISSÃO: CORAGEM PARA MUDAR**

De volta a Caxias do Sul, cursando o Científico (atual Ensino Médio) no Colégio Nossa Senhora do Carmo, e considerando que não havia curso pré-vestibular na cidade, decidi me dedicar com afinco às aulas. Ainda faltava um tempo até o vestibular, mas já era preciso ao menos esboçar algumas possibilidades na escolha de uma profissão. Como não era muito chegado a sangue, os cursos de Medicina e áreas afins estavam descartados. Quase por exclusão, pensei que deveria me inclinar para Engenharia, afinal, gostava de Matemática e de Física. Mas então surgiu a paixão por Química, cujas aulas eram voltadas para as ciências exatas. Em algum momento, pensei: vou fazer Engenharia Química.

Como sempre tive a visão de que é preciso fazer algo a mais em relação ao que está ao nosso alcance, passei a comprar e ler livros sobre química, complementando os conteúdos que estudávamos em aula no livro-texto que a escola adotava. Em determinada ocasião, quando estudava química em um desses livros, deparei-me com uma questão de vestibular da Poli-USP. Perguntei, então, ao irmão Valério Menegatt, meu professor: “O que quer dizer a sigla Poli, mestre?”. Ele respondeu: “Poli é a Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP), a melhor escola de Engenharia Química do Brasil”. Não tive mais dúvida, decidi na hora: “Se é a melhor do Brasil, é lá que vou fazer o meu curso de Engenharia”. Como havia estado em São Paulo apenas uma vez, e mesmo sem poder avaliar corretamente o tamanho da cidade, concluí que seria melhor não encarar a empreitada sozinho. Então, comecei a divulgar a ideia para alguns colegas, e dois deles acreditaram no projeto: Álvaro Corsetti e Gilberto Veronese. Combinamos que o mais adequado era prestarmos o vestibular primeiro na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Na época, não havia muitas escolas de Engenharia no estado. Se não estou enganado, apenas a UFRGS e a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS) ofereciam o curso. O fato é que eu e Corsetti fomos aprovados na Federal. Mas havíamos feito um pacto: independente do resultado da UFRGS, iríamos encarar o desafio de buscar uma vaga na Politécnica, em São Paulo. E foi assim que, para desespero de meus pais, pois o vestibular gaúcho era muito disputado, decidi trancar a matrícula na UFRGS e comuniquei a decisão de mudar para a capital paulista. Acontece que a família de Corsetti não permitiu que ele viajasse (o que só ocorreria seis meses mais tarde, depois de muita negociação). Acabei viajando com Veronese, que, apesar de não aprovado na UFRGS, não desanimou em relação à luta pela vaga em uma das faculdades de São Paulo.

E em meio a todo esse cenário, no dia 27 de setembro de 1969 conheci uma garota em Farroupilha, cidade vizinha a Caxias do Sul, e começamos a namorar. Ela se chamava Flavia, fazia o curso Normal em Caxias, equivalente ao Científico, só que voltado para a formação de professoras. Como eu estava de mudança para São Paulo, teria início um período muito interessante e, ao mesmo tempo, desafiador para a nossa paixão: naquele tempo, não havia internet, e as alternativas de comunicação eram poucas e difíceis. Só existia telefone fixo, e mesmo assim, com dificuldade para se fazer ligações. A saída, portanto, seria nos comunicarmos por carta. Foram mais de mil!

## **A SAGA PAULISTANA**

Chegando a São Paulo, a primeira providência era encontrar um lugar para morar. A melhor opção eram as repúblicas, em que se alugavam quartos para estudantes de outros estados. Estavam todas ocupadas. Descobrimos, então, a pensão da dona Genoveva, um sobrado de dois andares, mas todas as vagas estavam ocupadas também. Só restava uma garagem fechada, no fundo do terreno, onde havia dois beliches. “É isso que eu tenho”, disse a proprietária. Aquela garagem bastante modesta seria nossa moradia nos meses seguintes. As janelas eram basculantes, o que significava uma circulação de ar reduzida. Havia, ainda, duas mesinhas e um guarda-roupa modesto. O banheiro era comum a todos os moradores. E, em razão do espaço diminuto, conseguimos convencer dona Genoveva a pelo menos limitar a ocupação a três estudantes, e não quatro, como seria de praxe. Em

contrapartida, a convivência com pessoas de diferentes cidades e estados tornava o ambiente interessante e até divertido. Estar em contato com gente de todas as partes do país, cada um contando um pouco das peculiaridades de sua vida em outros lugares, era sempre enriquecedor.

Quanto aos cursinhos: os mais fortes na época eram o Anglo-Latino, mais voltado para a Engenharia; e o Objetivo, com foco na Medicina. Só depois de matriculado no Anglo, à rua Tamandaré, bairro da Liberdade, é que comecei a me dar conta do tamanho da concorrência. Até porque a qualidade do ensino e as exigências eram muito maiores do que no Rio Grande do Sul. Estudei no cursinho diversos conteúdos que não havia visto no colégio em Caxias do Sul. O ritmo era intenso. Fazíamos provas aos sábados de manhã e à tarde e eventualmente também no domingo. A sensação era a de que estudávamos 24 horas por dia.

Nos finais de mês, depois de somadas as notas das avaliações, eram afixadas listas nas portas das salas, em ordem decrescente de nota. Os 200 melhores avaliados ficavam na sala A; os classificados entre 201<sup>o</sup> e 400<sup>o</sup>, na sala B e, assim, sucessivamente. Todo mundo sabia que, para passar na USP, era preciso estar nas quatro primeiras salas, ou seja, da A até a D. Quem quisesse ser aprovado no ITA ou no Instituto Militar de Engenharia (IME) só teria chance se estivesse na sala A. Era um desespero pensar na possibilidade de, no mês seguinte, “cair” de sala. Havia uma preocupação tão grande que, ao ser apresentado a algum colega, a primeira pergunta que se fazia era sempre: “Qual é a sua sala?”. Dependendo da resposta – sala H, por exemplo –, muitos pensavam: “Nem vou perder meu tempo falando com esse cara...”.

Para compensar aquela angústia, em meio a essa rotina de estudos e mais estudos, haviam as cartas trocadas com Flavia, um bálsamo em meio a tanta dedicação.

Quando chegou agosto, eu já estava estressado. Não aguentava mais estudar Química, Física e Matemática, e estava prestes a entrar em uma crise existencial. Foi quando Arrigo Barnabé, o hoje consagrado músico, então meu colega de pensão e grande amigo, saiu com uma novidade: “Você vai ser arquiteto!”. Ele estava se preparando para o vestibular desse curso, e percebeu que eu também gostava da área. De fato, nas aulas práticas do cursinho (que, acredito, hoje não existem mais), parte do tempo era dedicada à montagem de maquetes, esculturas e trabalhos do gênero,

atividade com a qual eu simpatizava. Mas percebi que meu caminho não era aquele.

Foi então que comecei a ler alguns livros e artigos sobre marketing. Pensei: esse assunto é interessante. Em seguida, caiu-me nas mãos o anúncio de um cursinho de Marketing no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), ministrado pelo professor Bruno Miranda Guerreiro, da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Foram apenas duas ou três noites. Já na primeira aula, a constatação: “Nossa, que coisa maravilhosa, que coisa linda, é disso que eu gosto!”. Em seguida, dei-me conta de que seria uma guinada e tanto em relação à química: eu estaria seguindo uma direção completamente diferente. O que fazer?

Então, aconteceu um daqueles momentos marcantes da vida, um episódio do tipo que a gente nunca esquece. Na segunda noite, eu estava sentado bem no meio do auditório, entre cerca de 200 pessoas, e o professor lá em cima, no palco, quando, de repente, parece que entrei em transe. Saí do ar, devo ter ficado uns três ou quatro minutos sem saber onde estava. Quando voltei a mim, a camisa branca estava completamente empapada de suor, em razão da angústia da decisão. E então eu disse para mim mesmo: “Eu vou fazer Administração de Empresas e me especializar em Marketing”.

Liguei para casa e comuniquei a meus pais: “Esqueçam a UFRGS, esqueçam a Poli. Vou fazer Administração de Empresas”. “Como assim?”, perguntaram eles. Naquela época, ninguém sabia bem o que era aquilo, e os raros cursos que existiam eram pouco valorizados. Nem sei se havia essa faculdade em Porto Alegre, e, se sim, era um curso incipiente, misturado com Economia. Meu pai ficou perplexo. Minha mãe, que teve formação básica e havia tido, quando jovem, uma vida dura como operária, ainda na Itália, teve ainda mais dificuldade para entender a minha opção. Mas eu estava decidido. Por sorte, o Anglo-Latino tinha também um núcleo de preparação para a área de humanas. Fiz a migração e comecei a me preparar. Acabei sendo aprovado em 15º ou 16º lugar na Escola de Administração de Empresas da FGV, que havia sido criada com o apoio de empresas multinacionais a fim de formar executivos para toda a América Latina. Eram mais de 1.500 candidatos. Eu de fato estava muito bem preparado, pois havia estudado para ser aprovado em Engenharia, e, portanto, me saí muito bem nas provas da área de ciências exatas.

## A FORMAÇÃO NA FGV

Flavia seguia em Farroupilha. E dá-lhe cartas, de ambos os lados. Quando havia um feriado, pegava um ônibus comum, da Viação Minuano, que saía às quintas-feiras, às 14h – não tinha dinheiro para viajar de ônibus-leito, muito menos de avião –, e chegava a Caxias às 7h da manhã do dia seguinte. Seguia de carro para Farroupilha. Namorava sexta e sábado, domingo de tarde pegava o ônibus de volta, chegando segunda-feira de madrugada em São Paulo. E estava tudo certo, não me cansava, achava aquilo tudo fantástico, maravilhoso. Assim é o amor...

O curso na FGV foi bastante interessante, era o que eu realmente gostava. De início estranhei por ter muitas cadeiras na área de humanas, como Psicologia I e II, Sociologia I e II. Por que tanto tempo dedicado àqueles tópicos? “Vim aqui para aprender Marketing, Matemática Financeira, essas coisas; o que é isso?”, eu pensava. Só mais tarde fui entender. Afinal, o que é ser líder? É trabalhar com pessoas e grupos. Pessoas = psicologia / grupos = sociologia. Hoje percebo como foi importante aquela formação na área de humanas, em especial a metodologia de estudos de casos, muito comum na Universidade Harvard, e aplicada também na FGV. Havia *cases* para todos os tipos de situações, em todas as disciplinas, proporcionando grande aprendizado ao aliar a teoria a situações concretas, do dia a dia da gestão. Isso nos prepararia para melhor lidar com os desafios futuros na condição de gestores.

Também eram realizados seminários optativos, por meio dos quais era possível se especializar, e acabei optando por me dedicar ao marketing e à administração geral. Entretanto, acredito que meu maior aprendizado na FGV foi na área de finanças, uma área cujo departamento era um verdadeiro massacre, do ponto de vista dos alunos. Um dos professores, chamado Ivan Pinto Dias, era extremamente rigoroso. Para a formação da nota final na disciplina que ele ministrava, eram realizadas duas provas, um trabalho e, por fim, o exame final. A primeira e a segunda provas, assim como o trabalho, tinham peso 2; o terceiro exame, peso 4, totalizando 10 pontos. E qual foi a nota média da turma já na primeira prova? Insignificantes 3,6. Eu, que nunca havia tido notas abaixo de 8, devo ter ficado com nota 3, talvez um pouco mais. Aquele desempenho ruim generalizado foi um arrasa-quarteirão, ninguém entendeu o que estava acontecendo. Para completar o quadro de terror, o professor Ivan alertou que não iria avisar a data da

segunda prova: “Vou fazer uma prova surpresa”. As aulas aconteciam nas terças e quintas-feiras, e em vésperas de feriados, vinha o recado: “Feriadão chegando... se eu fosse vocês, estudaria, porque terça-feira a gente tem aula, e vocês sabem como é, pode sair uma prova...”. Ficávamos todos em pânico. Eu, quando viajava para Caxias do Sul nos feriados, aproveitava para ler à noite no ônibus, estudando finanças. Mas passou o semestre inteiro, e ele não fez a prova. Tivemos que fazer um trabalho, e a nota da segunda prova foi substituída pela média do primeiro teste e do trabalho, o que baixou ainda mais o resultado final. Foi assim que chegamos para o exame derradeiro. Eu estudava finanças 24 horas por dia, quase não dormia. Mas valeu a pena. Fiquei com nota 9,9, porque o professor Ivan dizia que 10 ele nunca havia dado para ninguém. E foi graças a todo esse esforço que me especializei em Marketing, mas dominando amplamente a área de finanças, o que se mostrou muito útil no futuro.

## **SURGE O VAREJO NO HORIZONTE**

Os estágios faziam parte do currículo na FGV, e não podiam ser feitos em qualquer empresa. Na época, inclusive, era preciso o registro na carteira de trabalho, e não se aceitava estágio na empresa em que se trabalhava. Minha primeira experiência foi na Copersucar, que ainda não tinha comprado a Companhia União dos Refinadores, que produzia o açúcar União. Naquela época, os atacadistas tinham muita força na negociação com os usineiros que produziam açúcar, cujas margens eram muito pequenas. Com a cooperativa, os usineiros passaram a negociar em conjunto, ganhando grande poder de barganha.

Entre as muitas coisas que fiz na Copersucar, uma das experiências que mais me marcou foi acompanhar um repositor de produtos em supermercado. Eu não tinha a menor noção de que nas gôndolas havia um espaço determinado para a marca A, outro para a marca B, ali ficava o Cristalçúcar (que era da Copersucar), e assim por diante. Um dia, pensei: por que é que tem que ser assim? Será que eu não posso aumentar o espaço do nosso açúcar na prateleira? Tínhamos três fileiras, eu preenchi uma quarta, para dar mais espaço para o Cristalçúcar. No dia seguinte, deu a maior confusão. “O que você andou fazendo?” E eu respondi: “Ah, eu coloquei mais”. Mas não pode, o espaço é determinado. Aí eu disse: “Puxa vida, como é difícil ganhar *market share*, não?”.

A FGV também foi muito interessante pelo convívio com pessoas de alto nível. Meus colegas eram filhos de banqueiros, de donos de grandes construtoras, diretores, fazendeiros, pessoas com as quais havia trocas interessantes e que, apesar da classe social, eram acessíveis e dedicadas, de uma simplicidade que contrastava com sua condição financeira. De outra parte, havia a possibilidade de, pela manhã, estudar a teoria e os casos de grandes empresas, como Procter & Gamble, Unilever, General Electric e multinacionais deste porte, aliando-se o conhecimento teórico à vivência prática na parte da tarde, como o citado trabalho de repor açúcar nas prateleiras. Esse contraste, a propósito, sempre me fascinou, e por isso eu não me incomodava com aquelas tarefas que eventualmente poderiam parecer menos importantes, mas me aproximavam do mercado e do consumidor.

O estágio chegou ao fim, e foi então que o professor Waldemar Pinho de Mello, o mesmo que havia me indicado para a Copersucar, indicou-me para outra oportunidade. Ele dava aulas de informática, pois era ligado à Tecnologia da Informação (TI). A propósito do professor Waldemar, é importante mencionar que ele foi minha primeira experiência bem-sucedida de *coaching*. Ao longo da minha carreira, sempre enfrentei desafios como o de entrar em uma empresa que eventualmente não estava bem estruturada, em que havia dificuldade de se saber onde é que estava o poder de decisão. Imagine-se sendo muito jovem, recém-chegado a uma empresa, e tendo que lidar com profissionais experientes, mais graduados, e precisando convencer essas pessoas a fazerem as coisas de um jeito diferente. Como lidar com essas situações? Pois o professor Waldemar me auxiliou muito a entender a questão da lógica, do funcionamento do poder. A relevância dos cuidados que se deve ter para preservar o relacionamento útil, não criar atritos desnecessários, não envolver-se em situações em que, ao falar com uma pessoa, você cria constrangimentos para outra, dificultando a implantação de um plano de trabalho. Com ele, aprendi, por exemplo, que o poder de uma empresa não necessariamente obedece a um organograma. Muitas vezes se tem uma pessoa em um cargo importante, mas com ela não se consegue absolutamente nada, enquanto pode haver alguém, em outro nível, com quem será possível resolver o seu problema. E sempre estando atento para não magoar a primeira pessoa que se procurou. São as relações políticas de uma empresa.

Porque política, em síntese, é liderar e conseguir que um grupo de pessoas decida, por vontade própria, aderir a uma ideia e realizá-la. Há toda uma arte – que, a propósito, não se ensina nas escolas de administração – para que você conquiste as pessoas, para que as motive, para que junte as pessoas certas, para que você não deixe ninguém de fora. Isso só se aprende com a vida, com a prática, pois pouco se fala sobre esses aspectos na vida acadêmica, como fazia, com maestria, o professor Waldemar Pinho de Mello. É por isso que muitas vezes uma empresa contrata um executivo recém-saído da universidade, acreditando que ele, pela formação universitária, será a solução dos problemas; e o jovem, por não estar preparado para enfrentar todo esse processo de aceitação de ideias e das relações de poder para mobilizar pessoas, acaba gerando ou se envolvendo em conflitos que resultam em insatisfação, tanto da empresa que contrata quanto de quem foi contratado.

Uma das pessoas convidadas a dar seu depoimento para este livro, Guiomar Namó de Mello, esposa do professor Mello, já falecido, relembra: “Quando o Galló ainda era estudante, o Mello falava dele como sendo um rapaz muito inteligente, como uma pessoa na qual ele apostava, que tinha tudo para ser um vencedor. Eu lembro do Mello se referindo aos traços de personalidade, ao caráter, à capacidade de trabalho. E, interessante, ele ressaltava que o Galló era o único que se interessava pelo varejo, na época. De outra parte, o Mello tinha uma noção muito clara de que a empresa tem um papel social importante e da relevância de se ter empreendedores à frente de empreendimentos fortes que contribuem indiretamente para que o Brasil tenha democracia e desenvolvimento. Eu acho que isso passou muito para o Galló, em termos do valor social do trabalho e de empreender”.

O professor Waldemar estava implantando a área de TI no Grupo J. Alves Veríssimo, na época um dos maiores atacadistas do país e dono da cadeia de hipermercados Eldorado (depois vendida ao Carrefour), e me convidou para estagiar lá. Eduardo Buarque de Almeida, que foi meu professor na Escola de Administração de Empresas da FGV, relembra: “Quando o Galló foi indicado para trabalhar no J. Alves Veríssimo pelo professor Waldemar Pinho de Mello, fui procurado por um dos acionistas do grupo, José Veríssimo Sobrinho, que me consultou sobre a indicação. Respondi: ‘Ele é ótimo. Excelente aluno e gosta de varejo’”. O estágio acabou se transformando em um emprego de meio período. Depois dos

noventa dias regulares, acabei trabalhando mais dois ou três anos na empresa.

Logo no primeiro dia, fui orientado a me apresentar ao sr. João Alves Veríssimo Sobrinho, que era o vice-presidente e quem de fato operava a empresa. Em cima da mesa, havia diversos calhamaços de papel, separados por atilhos ou cliques. Ele, então, explicou a situação. Disse que só conseguia saber detalhadamente quanto a empresa tinha de estoque em dois momentos: nos inventários que eram elaborados no meio e no final do ano. É importante destacar que havia uma variedade enorme de produtos, desde farinha e açúcar, passando pelo aperitivo Bitter Campari, sabão em pó, até chegar a ferraduras de cavalo, pregos etc. “Eu quero saber com precisão, item a item, o que eu tenho e em que quantidade”, sintetizou. Fechou a porta e foi embora. A conversa não durou nem cinco minutos! Esse foi o meu “programa de integração” no grupo J. Alves Veríssimo, sem qualquer mensagem de boas-vindas ou algo do gênero.

O fato, por incrível que pareça, é que não havia uma gestão estruturada dos estoques. Menos mal que, na época, as margens eram altíssimas, e, em razão da inflação, ganhava-se dinheiro mesmo tendo mais estoque do que o necessário. Enfim, fui para a área de contabilidade, conversei com o contador-geral, que ia ser o responsável pela implantação da área de TI. Ele me levou até uma pequena sala, com a seguinte missão: codificar as mercadorias. O código teria que ter vários dígitos e era preciso classificar os produtos em grupos e categorias. Trabalho mais maçante do que esse é difícil de imaginar.

Passada uma semana, eu já não aguentava mais. Enquanto na FGV estudávamos os casos das grandes corporações, aprendendo sobre orçamentos e outros temas complexos, o estágio era aquela monotonia. Claro que pensei em ir embora, mas avaliei: “Eu tenho que resistir. Vou até o fim, vou mostrar que sou capaz”. E, de fato, foi um teste de perseverança. Em determinado momento, cheguei a reclamar que o processo estava difícil e seria demorado, e então designaram um auxiliar de escritório para me ajudar. Foi um momento em que os ensinamentos do professor Mello me foram úteis: há etapas desgastantes e trabalhosas, mas os resultados acabam aparecendo, e então se podem celebrar as realizações. A tarefa realmente não era simples, até porque vivíamos os primeiros tempos no uso dos computadores, enormes *mainframes* etc. Enfim, conseguimos codificar e

implantar o sistema de controle de estoque. O desafio, entretanto, não terminava ali. Havia outra etapa a ser vencida.

As pessoas que trabalhavam nas filiais do atacado normalmente tinham vindo de Portugal, eram colaboradores de confiança dos acionistas. Em geral, não tinham experiência e vivência prática com relatórios. Descobri isso porque uma das minhas tarefas era ir até as filiais “vender” a ideia da implantação dos controles. Muitas vezes perguntei aos responsáveis se os relatórios estavam sendo úteis, e eles respondiam que sim, claro, mas quando eu pedia para ver como estava o controle, pegavam a planilha lá no fundo de uma gaveta, onde o relatório estava escondido. Nunca tinham usado até então... O desafio, portanto, era convencê-los a usar: ter a ferramenta era uma etapa; a outra dizia respeito a perceberem que ela era útil e importante para o trabalho. Conclusão: mais importante do que construir processos é conseguir que sejam implantados e utilizados.

---

## O QUE APRENDI

- Você é feliz fazendo o que gosta.
- Não é muito comum descobrir a melhor escolha na primeira tentativa. Tenha coragem de mudar, de procurar o que o apaixonou. Converse, troque ideias, mas lembre-se: a decisão final é sua. Não terceirize a culpa para ninguém, seja pai, mãe, namorado(a), esposo(a). Você é quem tem a palavra final sobre seu destino.
- Antes de tomar uma decisão importante, não forme opinião em cima de outra opinião. Busque informações objetivas, para poder elaborar melhor sua visão sobre um problema e, depois, encaminhe a melhor forma de resolvê-lo. No fundo, a decisão é unicamente sua. Ouça as pessoas à sua volta, mas decida ouvindo seu coração.
- Ao lado de uma boa formação teórica, o desenvolvimento da sensibilidade para o negócio é essencial. Conhecimento é importante, mas ainda mais relevantes são a capacidade e a humildade de aprender sempre. Cada experiência vivida acrescenta algo no processo de aprendizado ao longo de toda uma vida.
- Quando estiver diante de dificuldades imprevistas, não desista. Enfrente o desconhecido, como fiz na época do Grêmio Estudantil. Não é fácil, mas tudo traz aprendizado. Diante de tarefas maçantes, como as que assumi no grupo Alves Veríssimo, tenha persistência, encare o desafio de não desistir. Ouça as pessoas à sua volta, mas também escute seu coração.
- A proximidade com o consumidor desenvolve o conhecimento sobre seu comportamento, suas necessidades e desejos. Não adianta, por exemplo, fazer uma pesquisa se não se tem a sensibilidade do mercado para interpretá-la. Uma pesquisa não dá a solução, e sim aponta direções, as quais, a partir do seu

conhecimento do consumidor, permitirão a construção de um caminho.

- Procure sempre fazer o melhor, ser exigente consigo. Busque outras fontes de conhecimento, além das que estão ao seu alcance imediato.
  - Esteja atento ao poder da inovação: sempre é possível fazer mais e melhor ou de um jeito diferente.
  - No que diz respeito às relações nas empresas, esteja atento: não adianta planejar e formatar um plano estratégico se não se conseguir que as pessoas se sintam também construtoras do projeto. É preciso ter humildade para que uma ideia possa ser percebida como sendo do grupo. Sensibilização e participação é a única forma das coisas realmente acontecerem. Caso contrário, projetos e iniciativas serão iniciados, mas não se perpetuarão, impedindo que se alcancem os objetivos traçados.
-

## CAPÍTULO DOIS

# O DESAFIO DA IMCOSUL

Quando me refiro a desafios, gosto muito da imagem de alguém sendo jogado em uma piscina, precisando – não tendo alternativa – aprender a nadar para sobreviver. O valor de não receber tudo pronto é inestimável. E isso é algo que as escolas e as universidades, infelizmente, não ensinam. Não preparam as pessoas para enfrentar a vida como ela é. As faculdades, em geral, fazem muito pouco no que diz respeito a complementar a formação teórica, abordando superficialmente tópicos fundamentais como a venda de ideias, a determinação para superar obstáculos, a necessidade de cultivar a resiliência; técnicas para implementar projetos alcançando a participação das pessoas. Porque se aprende muito quando realmente não há alternativa: tem que ser feito.

Em 1974, quando ainda estava em São Paulo, eu e Flavia decidimos nos casar. Se de um lado colocávamos fim à distância, de outro foi um período difícil, pois tínhamos poucos recursos, e era preciso fazer economia em tudo que fosse possível. Flavia teve papel fundamental naqueles dias, e enfrentou a situação com muita boa vontade. Lembro que uma de nossas poucas opções de divertimento era, aos domingos, assistir a um filme em uma das salas do Conjunto Nacional, no quarteirão da avenida Paulista com a rua Augusta, e, depois, tomar um cafezinho.

Quando concluí o curso de Administração de Empresas na FGV, surgiu a oportunidade de retornar para o Rio Grande do Sul. Era o espírito empreendedor fazendo com que eu me movesse. Havia conhecido em São Paulo um gaúcho chamado Pedro Campeol. Começamos a conversar sobre negócios, e, como ele era engenheiro eletrônico, avaliamos a possibilidade de investir na montagem e comercialização de caixas de som. Ele tinha alguns contatos, pois trabalhava na Grundig, uma conhecida marca alemã com fábrica no Brasil. Mas depois de muitos estudos, concluímos que era inviável, e partimos para o ramo de plásticos. Por isso, acabei voltando para

Caxias do Sul, onde estruturamos uma empresa que fabricava peças industriais e também embalagens.

Tínhamos pouco capital, por isso fizemos um empréstimo no Finame, uma linha de crédito para máquinas e equipamentos. E assim fomos crescendo, evoluindo. Foi uma experiência muito interessante, porque eu fazia toda a parte comercial. Alguns clientes eram da região de Passo Fundo, mais ao norte do estado, onde se concentravam muitas indústrias de máquinas agrícolas. Eu frequentemente fazia contato diretamente com os clientes. E foram momentos em que novamente se apresentou a necessidade de persistência, de força para encarar o desafio. Se uma reunião era agendada para as 14h, eu estava lá, sempre no horário. Só que acabava sendo recebido às 15h30, 16h. Ficava esperando, com a minha pastinha, e pensando: “Puxa vida, eu fiz FGV para isso? Será que valeu a pena?”. E sempre cheguei à conclusão de que era preciso seguir em frente, ter persistência, determinação.

Apesar dos negócios evoluírem, as coisas não estavam acontecendo na velocidade que eu imaginava – ou gostaria. Até porque o mercado não era tão grande assim. Foi então que meu primeiro mentor, o professor Waldemar Pinho de Mello, que realizava um trabalho na área de informática em Porto Alegre, em uma empresa que pertencia ao grupo Maisonnave, indicou meu nome para trabalhar como assessor técnico na holding do grupo. Essa empresa se chamava Imcosul, atuava no varejo de móveis e eletrodomésticos, e por muitas razões, como se verá a seguir, representaria um dos maiores desafios logo no início da minha carreira.

Antes de aceitar o convite, passei por uma crise existencial. Desistir do meu próprio negócio não seria uma decisão fácil. Da mesma forma, ter que novamente sair de Caxias do Sul me deixava dividido. Surgiu um impasse, e até mesmo minha mãe fez cobranças: “Você preparou tudo isso, e agora vai sair?”, perguntou ela. Lembrou que eu, inclusive, havia vendido alguns bens imóveis para investir no empreendimento. Depois de muito avaliar, decidi pela mudança.

Minha mulher, Flavia, cumpriria um papel extremamente relevante na época. A notícia de que ela estava grávida de nosso primeiro filho, Christiano – que nasceria em fevereiro de 1978 –, foi uma feliz surpresa, celebrada com alegria e muita emoção. Nos anos seguintes, nos quais eu estaria mergulhado nos negócios, quem sabe não sendo um pai tão presente quanto poderia ter sido (dívida emocional que iria resgatar mais adiante,

com a vinda de minhas netas), Flavia foi incansável e me deu o suporte emocional necessário para enfrentar muitos desafios. A escolha que ela fez, abrindo mão de planos pessoais em nome da família, assegurou-me a tranquilidade para encarar os muitos obstáculos que surgiriam. Trata-se de um gesto que não me canso de reconhecer.

O grupo Maisonnave era o típico conglomerado da época, com participação em diversas empresas: além do banco de mesmo nome, tinha negócios na área de calçados, imobiliária, defensivos agrícolas (Rhodia), uma indústria de cosméticos chamada Tres Brut de Marchand – e a Imcosul, claro. A Imcosul, loja de departamento de móveis e eletrodomésticos, havia sido fundada em 1935 e tinha pertencido a Werner Hunsche, um empresário alemão muito conservador. Hunsche havia perdido um filho em um acidente automobilístico, quando o rapaz era ainda bem jovem. Desiludido, decidira vender uma parte da empresa para o grupo Maisonnave. Não saberia dizer hoje qual era o percentual da participação, mas o fato é que, fechado o negócio, logo veio a decisão dos sócios de profissionalizar a gestão da empresa. Foram contratados dois executivos de São Paulo, trazidos do Mappin, um dos grandes *players* varejistas daqueles tempos. Vieram um diretor superintendente e um diretor comercial, que chegaram ao Rio Grande do Sul com outra visão para o negócio, pois a empresa, como referi, era bastante rentável, conservadora e austera.

Em 1977, meu nome foi sugerido ao superintendente da holding, Sérgio Saddy, para a elaboração de uma espécie de diagnóstico avaliando a rentabilidade dos negócios do grupo. A primeira missão era focar na Imcosul. Como não chegou a ser feita uma apresentação formal de quem eu era e qual seria exatamente a minha função, obviamente de início fui visto como uma espécie de intruso, agindo em nome do acionista controlador do grupo. Os gestores, portanto, não facilitaram em nada o meu trabalho. De qualquer forma, consegui ter acesso a alguns números, e logo percebi que havia alguma coisa estranha: a situação da empresa era bastante delicada.

Qual foi minha estratégia para passar pela resistência dos gestores? Procurei conversar com outras pessoas, porque, em situações como essas, em que a gestão não vai bem, sempre se encontra alguém disposto a dar mais detalhes, por não estar de acordo com a condução do negócio. A partir dos cruzamentos das informações, apurei que a rentabilidade estava caindo bastante. E por quê? Uma das causas principais era uma campanha do tipo: “Faça a prova do preço: tudo custa menos na Imcosul”. O cliente podia ir a

qualquer concorrente, ver quanto estava cobrando e, depois, passar na Imcosul, que lhe venderia por menos. No primeiro mês, a iniciativa foi um estrondo, com vendas espetaculares. Só que a margem de lucro caiu drasticamente, pois não havia nenhum controle. Se um cliente chegava com um cartão de outra loja, onde estava anotado o valor de, digamos, R\$ 900,00 para um produto que custava R\$ 1 mil na Imcosul, o vendedor era obrigado a vender pelos R\$ 900,00 ou R\$ 899,00. Os gerentes das lojas não tinham a menor noção se podiam operar naquelas bases, e, como havia um compromisso público, autorizavam as vendas. Se a campanha tivesse sido temporária, tudo bem, mas volta e meia ela era retomada, e acabou ganhando caráter permanente. Isso levava, obviamente, a uma deterioração muito grande dos resultados.

Em paralelo, fui conferir a situação dos estoques e verifiquei que tinha um desbalanceamento grande: algumas coisas havia em grande quantidade, outras, em número insuficiente. E assim fui formando um quadro geral que, somado aos resultados das vendas, deixava claro que a situação era insustentável. Passados 45 dias, encaminhei meu relatório para a holding.

Não contava que o acionista principal mandasse o documento diretamente para o superintendente da Imcosul, pedindo uma explicação: “Esse relatório espelha a verdade?”. Obviamente o superintendente me chamou, perguntou por que eu havia escrito aquilo. Aleguei que era a realidade, mas a partir daí se iniciou um processo de isolamento da minha pessoa, o que dificultou muito o meu trabalho. Imagine só, eu, com apenas 26 anos, enfrentando esse tipo de situação. De início, cheguei a me sentir um ratinho lançado aos leões, mas como tinha experiência de trabalhos anteriores, de sobreviver e de operar em ambientes menos estruturados, e por isso mesmo mais complexos, passei a enfrentar aquilo com naturalidade. Não me amedrontei com a pressão, procurei não me preocupar, e continuei meu trabalho sempre com foco na verdade e no que tinha que ser feito.

O jornalista Affonso Ritter, que cobria a área de economia em veículos locais, relembra: “Conheci o Galló como jovem executivo da Imcosul, onde já despontou como administrador. Eu sabia que ele tinha um preparo melhor. Os lojistas, na época, eram todos *self-made man*, ou seja, foram surgindo no meio das empresas da família. O Galló tinha feito a Fundação Getúlio Vargas”.

Para Nelson Sirotsky, presidente do Conselho de Administração da RBS, a formação na FGV também fazia a diferença: “Quando eu conheci o Galló, há uns quarenta anos, me chamou a atenção o fato de ele ser um cara muito jovem, porque naquela época quem tocava os negócios era um pessoal mais velho. E ele me impressionava também pela formação, pois tinha vindo da Fundação Getúlio Vargas. Eu também fiz curso de Administração, mas aqui na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E naquela época a valorização do estudo, da formação acadêmica, não era tão relevante”.

Também Aloisio Pagnoncelli de Souza, ex-vice-presidente do grupo Maisonnave, dá seu depoimento sobre aquele momento: “Eu era vice-presidente do grupo Maisonnave na época e um dos acionistas. Atuei muito junto com o Sérgio Saddy e com o Galló, que foi indicado a nós como um jovem que conhecia marketing, planejamento dos negócios. Foi um período de inovação, um período de crescimento. E acabei estabelecendo uma relação de amizade com o Galló que dura até hoje”.

Retomando a situação da Imcosul, na época: outro fator que contribuiu para que os resultados da empresa não fossem os melhores foi a compra de uma rede chamada Ibraco, que possuía sua maior loja na mesma rua que a Imcosul, na Dr. Flores, no centro de Porto Alegre, só que do outro lado do quarteirão. A Ibraco, como a Imcosul, também vendia móveis e eletrodomésticos. A negociação aconteceu em 1976, quando um incêndio de grandes proporções destruiu o prédio de seis andares da Lojas Renner da avenida Otávio Rocha esquina com Dr. Flores. A tragédia havia atingido também a unidade principal da Imcosul, ao lado da Renner, e que representava talvez uns 30% do faturamento total. Imagino que Roberto Maisonnave, acionista controlador, tenha pensado que comprar a Ibraco fosse uma forma de compensar a perda temporária do importante faturamento da loja da Imcosul, interdita em razão do incêndio.

A cadeia de lojas Ibraco era de propriedade de um senhor chamado Isaac Axelrud, e a decisão de compra foi meio repentina, sem muita avaliação. Isso porque uma boa parte dos estoques era bem antiga, invendável. Ficou evidente que essa aquisição havia complicado ainda mais as coisas para a Imcosul, em termos de rentabilidade.

Diante de todo o quadro apontado em meu relatório, os dois diretores da Imcosul foram demitidos dois meses depois, e Sérgio Saddy, superintendente da holding do grupo Maisonnave, assumiu a Imcosul e me convidou para fazer parte do time de gestores da empresa. Foi assim que

assumi a gerência de Comunicação e Marketing. Sérgio Saddy descreve aquele momento: “Em uma época em que a concorrência era de empresas familiares (Hermes Macedo, Mesbla, J. H. Santos, Grazziotin, Colombo), nós tínhamos uma equipe profissionalizada na Imcosul. Quando eu passei do financeiro da holding para a superintendência da empresa, o Galló assumiu a parte comercial. Ele era determinado, muito capaz. E participava de tudo. Se fosse outra pessoa, podia ter se acomodado, mas não ele. O Galló é que criava as campanhas. Sempre fui muito mais da área financeira, enquanto ele estava completamente mergulhado na área de marketing. Nós discutíamos muito. Eu queria vender, ter lucro. Ele queria venda sem tanto lucro, ou melhor, defendia que o resultado viria também pelo volume de vendas. E ele tinha razão. A gente chegava a um acordo nas discussões. A nossa empresa era muito profissionalizada. O Galló foi o primeiro, também, que fez vitrine animada, com manequins vivos, lá pelos anos 1980. A propósito, fomos a segunda empresa do Brasil a patrocinar um time de futebol: a primeira foi a Petrobras, que apoiava o Flamengo, com o óleo Lubrax. Nós, assim que foi permitido colocar publicidade em camisetas de futebol, decidimos patrocinar o Esporte Clube São José, time da capital, mais conhecido como Zequinha e adotado por muitos como o de preferência entre os que não torcem nem para o Internacional, nem para o Grêmio, os dois maiores da cidade e do Estado”.

Entre os demais gestores, uma pessoa que teve papel importante naquele momento foi Udo Vatt. Com muitos anos de casa, tinha a confiança do pessoal que atuava na linha de frente, os gerentes, e por isso permaneceu. Udo Vatt recorda: “Quando o Galló chegou, eu já tinha uns vinte anos de Imcosul, mais ou menos. Ele sempre conversava comigo sobre vendas, sobre o que estava saindo mais, o que estava saindo menos, o que se poderia fazer, o que não deveríamos fazer. Nós trocávamos muitas opiniões, ideias. E assim ele começou a se firmar, a crescer, até fazer parte da diretoria. Como eu representava a Imcosul no então Clube de Diretores Lojistas, hoje Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), passei a levá-lo nas reuniões. Foi aí que o Galló conheceu todo o pessoal de comércio. Ele tem muitos pontos fortes, mas dois, em especial: primeiro, ele gostava de estatísticas e números, bagagem que trazia dos estudos na Fundação Getúlio Vargas. E a partir disso fez uma série de alterações, de inovações importantes no controle das vendas, gestão das filiais, rotação de mercadorias etc. E a

segunda coisa é a publicidade. Ele era apaixonado, aprovava todos os anúncios, tinha uma dedicação especial”.

Rubens Pereira Piccolo seguiu à frente da logística, e Adair Panatto, da área de crédito. Piccolo assim define aquele momento: “O Galló, desde aquela época, tinha uma característica, que era se cercar de pessoas que pudessem contribuir, colaborar com ideias, e depois colocar essas ideias em prática. Ele sempre teve espírito de equipe. Eu acho que o grande mérito dele foi estar atento ao que se passava ao redor, captar um pouco de cada um e fazer um todo”.

Nossa primeira decisão foi, obviamente, suspender aquela campanha do menor preço. Em seguida, tentamos dar início a uma nova fase na empresa, porque a marca Imcosul era muito forte, precisava apenas se reposicionar. Para retomarmos a confiança e a credibilidade, passamos a adotar uma política de preços mais forte e definida. É claro que havia alguma dúvida sobre como o consumidor iria reagir, mas decidimos ser firmes, apostando em uma gestão mais eficiente da área comercial, pois era a única forma de darmos segurança à equipe – e aos próprios clientes.

A propósito de relacionamento com o público, nunca é demais lembrar que a Imcosul foi a segunda empresa do Brasil a implantar um Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), seguindo os passos da pioneira no país, a Rhodia.

Dorval Mallmann, responsável na época pela área de TI da Imcosul, recorda: “Eu sou gaúcho, mas conheci o Galló em São Paulo, quando fiz MBA na FGV. Na época, nem se chamava MBA. Depois, fui reencontrá-lo na Imcosul, quando eu assumi a parte de TI, em 1976, e ele a gerência de Marketing, em 1977. A empresa decolou. Abrimos muitas filiais, a Imcosul era uma das mais lucrativas do país e a maior no varejo no Rio Grande do Sul. Lembro que, nessa época, estava sendo implantado o código de barras no Brasil e eu fui o redator do código, representando o CDL. Em determinada ocasião, fomos fazer visitas a empresas norte-americanas, para ver como é que estavam usando os códigos. E tive a honra de apresentar ao Galló a J. C. Penney, não sei se teve alguma relação com o que aconteceu depois, na Renner. Notei na viagem uma preocupação muito grande do Galló com as marcas. A gente andava pelas ruas, ele olhando as marcas, fotografando, mandando telegrama (na época não havia e-mail, celular)”.

Foi quando tive os primeiros contatos com o pessoal da agência de propaganda Escala, na época gerida pelos irmãos Cesar e Marcus Paim. A

agência havia se originado da MPM, então a maior do ramo da propaganda, e surgiu para evitar conflito de clientes (a MPM atendia a conta do grupo J. H. Santos, também do setor de varejo, e, portanto, não poderia atender a Imcosul). Assim que definimos a opção pela Escala, de imediato montamos a estratégia comercial, com calendário e programação das ações, buscando ter uma coerência, uma linha definida de comunicação. Paulinho Boanova, profissional muito criativo e figura ímpar no mercado publicitário, foi contratado como diretor de criação para atender a nossa conta. Ele relembra: “Nós fizemos uma revolução na comunicação da Imcosul graças a um dono de agência enlouquecido, inovador, que se preocupava com a rentabilidade da empresa, mas que não castrava a criação, que era o Marcus Paim; graças a um redator e diretor de criação como eu, que estava na hora certa, no lugar certo, naquela circunstância; e graças a um cliente como o Galló. Várias vezes ele foi eleito Cliente do Ano pelo Salão da Propaganda do Rio Grande do Sul. Várias vezes. Porque o Galló era o melhor cara para aprovar uma campanha”.

A propósito da publicidade, o Rio Grande do Sul já se destacava naquela época em relação ao centro do país, onde as campanhas eram mais focadas em preços. Entre os gaúchos, a ênfase se dava no envolvimento emocional. Lembro de uma campanha em que fazíamos uma brincadeira com os concorrentes por meio de uma paródia do personagem da Bombril, vivido por Carlos Moreno. A Imcosul era representada por uma pequena casinha, tendo ao lado um prédio com o logotipo Gasolin (rede Grazziotin), outro em que estava escrito Panquec (Manlec) e um terceiro da A. K. Anjos (trocadilho com J. H. Santos). O personagem elogiava os concorrentes, mas sugeria que os clientes comprassem na Imcosul. Colocamos o comercial no ar em um final de semana, e a campanha caiu como uma bomba em meio ao conservador mercado gaúcho. Era uma ousadia citar os concorrentes, uma quebra de paradigmas que daria literalmente o que falar.

É de se imaginar como passei a ser recebido dali para a frente nos almoços da Câmara dos Lojistas, no Hotel Plaza São Rafael, eventos que reuniam os mais tradicionais representantes do varejo da capital. Todos me olhavam com cara de poucos amigos, ainda mais por eu ser bastante jovem e ter a ousadia de estar em meio aos já experientes empresários do ramo, todos eles donos do seu negócio, enquanto eu era “apenas” um executivo iniciante. Cesar Paim, então sócio da Escala, enfatiza: “Naquela época, a Imcosul já tinha um posicionamento: ‘a loja que está do lado da gente’.

Tinha inclusive SAC, o que era uma inovação. A propósito, na revista *Consumidor*, ela era sempre destacada em relação às políticas de respeito ao consumidor. Era uma loja completamente diferente”.

Em outra ocasião, em um final de ano, eu me dirigia ao centro da cidade, onde ficava a nossa sede, quando percebi em uma rua um automóvel Escort, veículo desejado na época, todo adesivado com a expressão “barbadíssimas”. Era o slogan que a J. H. Santos, nosso concorrente, usava em suas campanhas de final de ano. Quando cheguei à empresa, imediatamente entrei em contato com a Escala, nossa agência de propaganda. A propósito, tínhamos uma linha privativa, um telefone vermelho que fazia ligações diretas para agilizar a tomada de decisões, semelhante ao que o comissário Gordon usava para acionar o Batman. Pedi que investigassem o que poderia estar acontecendo. Descobri que a J. H. Santos iria lançar uma promoção em que seriam sorteados quatro carros de uma só vez. O Escort adesivado estava sendo levado para o autódromo de Tarumã, em Viamão, na região metropolitana, onde a campanha seria gravada. Haveria uma convenção da J. H. Santos em seguida, em um final de semana. No domingo, a propaganda seria apresentada para a equipe de vendas. Então pensamos: se eles vão dar quatro carros, vamos dar cinco. E escolhemos um modelo melhor: um Monza, recém-lançado pela GM e que já fazia muito sucesso na época. O problema é que naquele dia só se achava um Monza na cidade. A agência teve que fazer um efeito especial no filme, para que parecessem ser cinco carros. Em meio à correria e muitas dificuldades, conseguimos veicular o comercial de TV no sábado à noite, em meio à convenção do concorrente. Foi uma grande surpresa, e diretores de algumas empresas tinham menos motivos para simpatizar comigo. Nossas vendas cresciam significativamente. De qualquer forma, eram bons tempos, de uma concorrência sadia e que gerava bons resultados para todos, inclusive para o consumidor.

A respeito daquele momento, Fernando Picoral, sócio da agência Escala, relembra: “A gente acompanhava a concorrência, circulávamos muito nos fornecedores, nas gráficas, sempre com o olho esticado para ver se conseguíamos antecipar alguma coisa. O Rio Grande do Sul teve um dos primeiros polos de videoteipe do Brasil, primeiro na TV Guaíba e depois na RBS. O país todo vinha finalizar as edições de videoteipe aqui. Até então a propaganda rolava em 35 mm, como filme. E isso significava um determinado intervalo entre a captação das imagens e a veiculação, um

tempo muito grande em relação às necessidades cada vez mais urgentes do varejo. Então, começamos a fazer comerciais em 16 mm, com custo menor e maior velocidade de produção. E às vezes se fazia em 16 mm positivo, ou seja, já se tirava o comercial pronto para veicular. A entrega de prêmios era filmada no sábado à noite, depois do sorteio da loteria, e veiculada já no domingo, no *Fantástico*. Naquele tempo, as emissoras aceitavam o comercial meia hora antes de ir ao ar, hoje é preciso mandar com dois dias de antecedência. Era um mercado muito efervescente, criativo. A briga era forte. Era jogo pesado para saber o que cada um estava fazendo, para se antecipar ao outro. O varejo tinha essa gana. E o Galló pilotava isso dando liberdade, espaço para a agência, sendo arrojado. Foi um momento muito efervescente da propaganda”.

Na inauguração do Hipo Imcosul, em 1980, também fizemos uma ação promocional que deu o que falar, literalmente. A proposta do empreendimento era ousada: o prédio tinha cinco andares e três entradas. Era uma loja de departamentos, um grande magazine, pois já fazia algum tempo que trabalhávamos também com vestuário, e não apenas com móveis e eletrodomésticos, segmentos pelos quais éramos mais reconhecidos. O Hipo oferecia uma grande variedade de produtos. O logotipo era a figura de um simpático hipopótamo, que dava ideia da grandiosidade que queríamos dar à loja. E tínhamos uma cafeteria no último andar que logo se transformaria em um movimentado ponto de encontro no centro da cidade. De início, o desafio era tornar o empreendimento rapidamente conhecido, pois se tratava de uma operação nova. E para anunciar o lançamento, jogamos pesado: conseguimos comprar as capas de todos os jornais do estado. Todos. Capa mesmo, não a contracapa. Só aparecia o anúncio, mais nada, nenhuma chamada ou notícia. Apenas o logotipo do jornal e a nossa publicidade.

E lançamos, simultaneamente, uma campanha bastante agressiva, que gerou muita polêmica, mas cumpriu sua função de posicionar a marca rapidamente e superlotar a loja na inauguração. Como não tínhamos tradição em moda, por exemplo, ou perfumaria, precisávamos encontrar uma forma de agregar ao Hipo a imagem de tradição que os concorrentes tinham. Resolvemos, então, prestar uma homenagem às melhores lojas da cidade. Era mais ou menos assim: “A melhor loja de moda masculina é o Guaspari, uma empresa tradicional. Mas agora chegou o Hipo Imcosul, onde você também vai poder comprar moda masculina”. Idem com outras:

“A gente sabe que a melhor loja de moda jovem é a Gang, a gente respeita. Mas agora chegou o Hipo Imcosul”. Ou então: “A melhor e mais tradicional loja de perfumaria e cosméticos é a Casa Lyra. Mas agora chegou o Hipo Imcosul”. E assim por diante. Calculo que gravamos 30 comerciais diferentes, de quinze segundos cada. Foi, de novo, um Deus nos acuda: ameaças de ações judiciais (não concretizadas), ligações para o acionista controlador, questionando o uso dos logotipos das marcas dos concorrentes, alegando que aquilo era uma deslealdade etc. Mas muitos, eu diria que a maioria, acharam a iniciativa interessante, inclusive recebemos mensagens e flores, agradecendo a homenagem e parabenizando pelo lançamento. O fato é que o objetivo foi atingido: em menos de 24 horas, todos conheciam o Hipo Imcosul.

A partir da ruidosa inauguração do Hipo, fizemos muitas outras ações, boa parte delas inovadoras. Um profissional que desempenhou papel muito importante nessa época, que trabalhava diretamente comigo, foi Jorge Lewis. Ele esteve comigo em muitas iniciativas ousadas, como, por exemplo, instalar uma rádio completa dentro do Hipo, inclusive com locutores profissionais. Compramos os equipamentos da RBS, que havia desativado uma rádio em Pelotas ou Rio Grande, não lembro bem. Lançamos também um jornal, o *Jornal da Gente*, editado pela Coojornal, uma cooperativa de jornalistas. Parece-me que foi o maior veículo impresso do estado em tiragem, a qual girava em torno de 300 mil exemplares, entregues a todos os crediários. O jornal trazia conteúdos atemporais, dicas de receitas, outros textos sobre culinária, jardinagem etc. Obviamente, havia um encarte com as ofertas do Hipo, que eram muito bem acolhidas. Jorge Lewis acrescenta: “O Galló comandou as alterações estruturais e o trabalho de modernização da política de comunicação. A tal ponto que em 1985 nós chegamos a constar na lista dos maiores e melhores da revista *Exame* como a 5ª loja de departamentos do Brasil. A grande mudança veio com o Hipo, em 1980, quando a linha mole (moda e vestuário) ganhou mais espaço. E a partir dali muitas coisas aconteceram: muitas campanhas inesquecíveis, a instalação da rádio interna, o lançamento do jornal, as gincanas”.

A propósito das gincanas: esta iniciativa, criada para marcar os aniversários do Hipo, agitou Porto Alegre durante um bom período. A primeira foi realizada em 1982, quando o empreendimento fez dois anos. O evento movimentava dezenas de milhares de pessoas em Porto Alegre em

um final de semana. O desfile de abertura saía do Aeroporto Salgado Filho e percorria várias ruas, até chegar ao Centro, alterando completamente a rotina dos porto-alegrenses. Cada equipe tinha suas alas, caracterizadas com fantasias – aquela era, justamente, a primeira tarefa. Uma mobilização impressionante. E a premiação era muito boa: buscávamos produtos junto aos nossos fornecedores, que faziam questão de participar, pois ganhariam uma bela exposição na mídia. Mais uma vez é Jorge Lewis quem relembra: “Fazíamos merchandising sem saber o que era merchandising”. E havia ainda as tarefas comunitárias. Cada quilo de alimento valia um ponto. No final, fazíamos uma entrega simbólica das toneladas arrecadadas para a primeira-dama do município, que determinava para quais entidades sociais deveríamos encaminhar as doações e as respectivas quantidades. As entregas de fato geravam um *recall* muito forte, não apenas nas entidades beneficiadas, mas também junto à população.

A respeito da política de gestão de pessoas da época e da introdução da linha mole, Clarice Martins Costa, hoje diretora de Gente e Desenvolvimento da Lojas Renner, recorda: “Entrei na Imcosul em 1982, vinda da Mesbla. Lembro que criamos uma cultura bastante interessante, inclusive plano de carreira. O profissional entrava vendedor, depois passava para supervisor, depois gerente. Estruturamos também um programa de *trainee*, e montamos a primeira convenção da Imcosul. Como a empresa não tinha ainda introjetada nos vendedores a cultura da linha mole (roupas), que só foi incorporada no final dos anos 1970, criamos eventos, na verdade desfiles de moda, duas vezes por ano, para os gerentes poderem se familiarizar com o tema. Depois, passamos a discutir com eles como poderíamos melhorar o visual das lojas nesse aspecto, as melhores soluções para as vitrines. Na verdade, quando surgiu o Hipo, ele já nasceu um pouco com essa cara, mas foi um desafio interessante, porque o pessoal estava mais acostumado a vender eletrodomésticos”.

À medida que os resultados foram melhorando, começamos a pensar em expandir, crescer. Na época, tínhamos 60 lojas, creio, e passamos a observar uma rede chamada Prosdócimo, com algo em torno de 30 lojas, quase todas muito boas, organizadas, com localização excelente. A empresa era bem-estruturada e atuava no oeste catarinense e no Paraná, enquanto nós acabávamos de chegar a Florianópolis, capital de Santa Catarina. Seria uma complementação perfeita. A cada balanço da Prosdócimo publicado, observávamos atentamente os números, e fomos percebendo que as coisas

não estavam muito boas. Após visitar cada uma das lojas, percebi que era uma oportunidade e tanto, pois calculávamos que poderíamos rapidamente aumentar de 30% a 40% as vendas nas lojas, abastecendo-as com mais produtos, diversificando a linha, pois tinham ótimo potencial. Começamos a conversar e, aos poucos, fomos nos aproximando. As negociações estavam adiantadas, e a diferença de valores era mínima. Creio que correspondia ao valor de três bons carros da época, algo insignificante em relação ao montante total da operação.

Então, quando os controladores sentaram à mesa de negociações para o acerto final, uma fala mal colocada pôs tudo a perder. Quando o gestor da Prosdócimo, argumentando sobre a diferença de valores, referiu que estava em jogo também a marca da sua empresa, o negociador do grupo Maisonnave deixou escapar que a marca não tinha nenhum valor – acontece que essa marca era o sobrenome da família... A negociação foi encerrada no ato, e três semanas depois a família Prosdócimo vendeu a empresa para a Lojas Arapuã, então grande *player* do varejo brasileiro. Soubemos que, em seis meses, a Arapuã recuperou o investimento, e que aquela havia sido a melhor aquisição que poderiam ter feito. A Imcosul poderia ter dado um salto estratégico naquele momento, mas a emoção na mesa de negociação inviabilizou o negócio. Havia mais desafios a encarar, logo adiante. E muito difíceis.

---

## O QUE APRENDI

- Quando você está iniciando um empreendimento, ou em um novo emprego, comece ouvindo por algum tempo. Você vai entender o porquê das coisas boas e perceber aquelas que precisam ser melhoradas. Não banque o “sabe-tudo” ou “quero mudar tudo” quando estiver chegando. Conheça as pessoas e o negócio, faça muitas perguntas – e só depois comece a agir.
  - Seja humilde, mas, ao mesmo tempo, confie em sua capacidade. Procure conhecer bem os seus concorrentes. Afinal de contas, como diz Sun Tzu em *A arte da guerra*: “Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota”. Portanto, respeite a concorrência e conheça seus pontos fracos, mas não humilhe ninguém. Avalie bem o impacto da ousadia, o que não significa abrir mão da agilidade e da criatividade.
  - Aprender com o mercado é fundamental. Para tanto, estar em contato com o gerente de uma loja é imprescindível, mas procure conversar também com o vendedor. É ele que, direta e diariamente, fala com o consumidor, ouve suas opiniões sobre os produtos e a loja. A sensibilidade a respeito do que está acontecendo no mercado é importantíssima para a tomada de decisão.
  - É essencial que a agência de comunicação tenha conhecimento e se identifique com a estratégia do cliente, buscando conhecer profundamente a realidade do negócio. Os profissionais de publicidade devem estar tão próximos e tão envolvidos com a empresa contratante que pareçam ser colaboradores.
-

## CAPÍTULO TRÊS

# SUPERANDO TURBULÊNCIAS COM FORÇA E FÉ

Ao longo de minha trajetória pessoal e profissional, os aprendizados se sucederam. Um dos mais importantes foi o de que, em momentos de crise aguda, é fundamental manter, de um lado, a serenidade, e de outro, a convicção sobre o que precisa ser feito – e fazê-lo. De outra parte, quando nos deparamos com situações em que é preciso fazer escolhas, mas percebemos que não estamos, circunstancialmente, com equilíbrio emocional, o mais indicado a fazer é não decidir: o melhor é esperar, tratar de buscar o reequilíbrio, para então tomar a melhor decisão. Em qualquer situação, ter a habilidade de agregar as pessoas em torno de um objetivo comum é fundamental para uma gestão vencedora.

Em meio ao processo de reposicionamento da Imcosul e de retomada da credibilidade junto ao mercado e clientes, com a conseqüente melhora nas vendas e nos resultados, houve uma mudança importante no comando da empresa. Em meados de 1981, o superintendente, Sérgio Saddy, anunciou sua saída em uma reunião do conselho do grupo Maisonnave. Por contrato, a decisão só poderia ser divulgada, inclusive para a equipe interna, meses mais tarde, quando ele se retiraria de fato. Tempos depois, uma “empresa gaúcha do ramo financeiro e de eletrodomésticos” veiculou anúncio em revista de grande circulação nacional em que buscava profissional para cargo importante de direção. Casualmente, um dos diretores da Imcosul viu a publicidade e alertou os colegas: alguma coisa estranha parecia estar acontecendo. Estariam buscando alguém para o lugar de Saddy? Pressionamos o superintendente. Inicialmente, ele disse desconhecer a iniciativa do anúncio, mas, correto e transparente como sempre foi, e apesar das restrições previstas no contrato, acabou admitindo que estava realmente

de saída. Foi assim que soubemos que Sérgio Saddy iria deixar a empresa: alguns meses antes da hora.

Houve uma pequena crise interna, com alguns executivos se dispondo a também deixar a empresa, mas isso acabou não acontecendo. Contornada a situação momentânea de crise, só nos restava aguardar até que fosse anunciado o nome do substituto de Saddy. Tempos depois, a definição: Paulo da Costa Neves, vindo da Financeira do Banco Sulbrasileiro, passava a integrar o comando da holding e era o escolhido para assumir a superintendência da Imcosul. É bom lembrar que Roberto Maisonnave, o acionista controlador, sempre valorizou a experiência no setor financeiro na hora de escolher seus executivos. O Sulbrasileiro (depois transformado em Meridional, atual banco Santander) havia surgido em 1972, resultado da fusão de três outras instituições. O banco chegou a ter, no início dos anos 1980, quando da contratação de Neves, a sétima maior rede de agências do país.

Para que a transição gerasse o mínimo de desgaste, foi adotada uma medida muito interessante. O grupo Maisonnave, como referi anteriormente, era sócio da Rhodia, empresa que havia passado por um intenso e complexo processo de sucessão algum tempo antes, comandado por uma consultora canadense. Esta profissional foi chamada ao Brasil e coordenou uma atividade de integração em um hotel de Canela, na Serra Gaúcha. Durante um final de semana inteiro, os diretores da Imcosul participaram de um processo chamado análise transacional. Em síntese, a ideia era de que “elaborássemos”, como se diz na linguagem da psicologia, a perda da saída de um colega – no caso, Sérgio Saddy – e, ao mesmo tempo, déssemos as boas-vindas e nos preparássemos para ter a melhor convivência possível com quem o substituiria – Paulo da Costa Neves. O trabalho foi bastante profundo, com uma série de momentos em que pudemos ampliar o conhecimento sobre os demais colegas, conversar francamente sobre aspectos positivos e negativos da personalidade de cada um, e abordar uma série de detalhes, inclusive da vida pessoal, sobre os quais nunca havíamos tido a oportunidade de falar. Aquele momento foi decisivo para melhorar o entrosamento de toda a equipe dali para a frente, a partir do estabelecimento de vínculos mais fortes.

Até porque Saddy e Neves eram pessoas muito diferentes, com perfis quase opostos. Enquanto Saddy era mais determinado e incisivo, Neves ouvia várias pessoas antes de tomar qualquer decisão. Conversava com A,

com B, com C, antes de se pronunciar. Enquanto Sérgio Saddy era sinônimo de obstinação e determinação, Paulo da Costa Neves apostava no consenso, nas conversas, ouvindo a todos e respeitando as diferentes opiniões. Ambos gestores competentes, cada qual com suas qualidades e peculiaridades.

Aos poucos, fui conquistando a confiança do novo superintendente. A tal ponto que, em muitas situações, eu o informava a respeito do que estava pretendendo fazer, e enquanto ele se dedicava a analisar os prós e contras do que havia sido proposto, eu avançava nos encaminhamentos. Quando ele retornava com o “ok”, o assunto muitas vezes já estava prestes a ser resolvido. O mais importante é que ele foi uma pessoa extremamente honesta, muito leal, de uma ética fantástica. Uma das pessoas mais íntegras que conheci.

Algum tempo antes desta troca no comando da superintendência, ainda quando eu atuava como gerente de Marketing da Imcosul, estávamos na expectativa para saber quem seria indicado como diretor comercial. Criou-se, na época, uma certa animosidade entre os possíveis escolhidos, um jogo político do qual eu não me sentia confortável em participar. Esse foi o motivo pelo qual aceitei trocar ideias com Adelino Colombo, o homem que construiu uma das maiores redes de varejo do Sul do país, a Lojas Colombo, quando ele me telefonou convidando para uma conversa. Éramos próximos, pois em muitas viagens que eu fazia para a Serra Gaúcha, nos finais de semana, para visitar familiares, costumava encontrá-lo no centro de Farroupilha, cidade onde até hoje fica a sede do grupo varejista. Em um destes encontros, marcamos um jantar em Porto Alegre, para uma conversa mais demorada, da qual participou também Dionísio Maggioni, o outro sócio da Lojas Colombo.

O tema da reunião foi totalmente inusitado para mim, então um jovem executivo: Colombo e Maggioni queriam minha opinião sobre a intenção que tinham de vender a empresa, que naquele momento tinha somente 40 lojas. Ponderei que talvez não fosse o melhor momento, afinal vivíamos uma época de recessão econômica, em pleno início daquela que ficaria conhecida como a “década perdida”, os anos 1980, tantas foram as instabilidades e os sucessivos planos econômicos fracassados. Em minha opinião, com os preços em geral muito aviltados no mercado, aquele não era um bom momento para avançar em qualquer negociação. Se essa colocação foi decisiva ou não, nunca soube, mas o fato é que a Lojas

Colombo seguiu com os mesmos controladores, transformando-se, depois, em uma empresa com centenas de lojas.

Passado algum tempo do jantar, recebo nova ligação de Adelino, desta feita fazendo um convite formal para que eu assumisse a diretoria comercial da Lojas Colombo. A intenção era profissionalizar a gestão do grupo. Marcamos novo encontro, desta vez em Farroupilha, no final de semana seguinte, quando Adelino me apresentaria a empresa e os detalhes da proposta. Ele havia planejado tudo: formalizou a proposta salarial, mostrou a casa que iria alugar para mim, o carro que colocaria à minha disposição, e escolheu até a cor da mesa que eu ocuparia no escritório, próxima à dele. Se de um lado era uma proposta tentadora, em especial do ponto de vista da remuneração, de outro tive a sensação de que, se aceitasse o convite, não teria liberdade de ação, minha autonomia seria reduzida, o que contrariava meu jeito de ser. Ainda assim, era difícil dizer não para a proposta de Adelino. Um dilema se estabeleceu.

Na ocasião, minha mulher, Flavia, teve papel decisivo. Ela me alertou para o risco de tomar uma decisão de tamanha relevância em meio a um desassossego emocional como o que eu estava vivendo na Imcosul, em razão da indefinição sobre quem assumiria a diretoria comercial. Refleti muito e, depois de algum tempo, optei por não aceitar o convite. Felizmente, apesar da negativa, a amizade com Adelino Colombo se manteve por longos anos e permanece até hoje.

## **O ANO QUE NÃO TERMINOU**

Por muitas razões, o ano de 1985 se tornou emblemático em minha vida. Se de um lado a Imcosul estava consolidada como uma das principais cadeias do varejo gaúcho, e mesmo nacional, a partir da adoção de uma firme estratégia comercial que dava mais segurança à equipe e maior transparência na relação com o consumidor, de outro havia uma tempestade se formando no horizonte, que só desabaria de fato em novembro. Antes disso, porém, tive uma experiência muito interessante na diretoria da Associação dos Dirigentes de Marketing e Vendas do Brasil (ADVB-RS). O presidente da associação era Nelson Sirotsky, que comandava a RBS, maior grupo de comunicação do Sul do Brasil. Eu era o vice, e tínhamos como companheiros de diretoria, entre outros, Alexandre Grendene, da Grendene, Ricardo Vontobel, da Vonpar/Coca-Cola, e Doca Telechea, do tradicional

grupo Ipiranga, que atua no segmento de combustíveis e petroquímica. Todos muito jovens e cheios de energia, empresários e executivos à frente de empresas importantes no cenário econômico gaúcho e nacional.

Eu vinha de uma bem-sucedida experiência apoiada por Daltro Franchini algum tempo antes (ele foi presidente da ADVB-RS no período 1981-83). Graças à confiança depositada em mim por Franchini, enquanto parte da diretoria da entidade não acreditava no projeto inovador, que daria grande destaque à ADVB, conseguimos realizar uma ousada e bem-sucedida primeira edição do Seminário Gaúcho de Marketing, evento de dois dias na Serra Gaúcha, reunindo mais de setecentas pessoas, em que foram apresentados vários *cases* de empresas nacionais e multinacionais, como Nestlé e Philco.

Já na gestão capitaneada por Nelson Sirotsky, nosso maior feito foi a realização do I Congresso Gaúcho de Marketing Internacional. A ideia era trazer a Porto Alegre alguém que pudesse colaborar nas reflexões sobre o que estava acontecendo no mundo. E naquele momento ninguém representava melhor esse olhar sobre o futuro, as perspectivas e as tendências do que Alvin Toffler, escritor e futurista. Autor de *Choque do futuro* e *A terceira onda*, entre outros grandes clássicos do marketing e da gestão de empresas, Toffler foi o pioneiro na abordagem dos impactos da revolução digital e das comunicações. Ele nunca tinha estado na capital gaúcha, e trazê-lo era algo muito desafiador. Decidimos convidar também o norte-americano Gary Gordon, para falar sobre marketing político. Gordon tinha sido candidato do Partido Republicano às eleições presidenciais nos Estados Unidos, e era outro nome de peso. Na época, era preciso levantar em torno de 100 mil dólares para pagar os cachês, uma quantia considerável no início dos anos 1980. E a gestão conseguiu, muito graças aos relacionamentos do presidente Nelson. Em síntese, aquele congresso foi um sucesso e deu outra dimensão para o trabalho da ADVB-RS, a partir de então. A ousadia do presidente e daquele grupo de jovens empresários e executivos, do qual eu me orgulhava de fazer parte, gerou frutos para o futuro da entidade.

Nelson Sirotsky relembra: “O Jorge Gerdau, atual presidente do grupo Gerdau, uma das maiores empresas de aço do planeta, disse-me que a cabeça dele mudou assistindo a esse congresso da ADVB. Isso há trinta anos! Ele afirmou: ‘Ali eu me dei conta do mundo. Ali eu me dei conta da dimensão e do potencial de coisas que havia para fazermos. A partir da

palestra do Alvin Toffler, percebi que podíamos e deveríamos adotar modelos de planejamento de longo prazo'. Ou seja, esse congresso de 1985 foi um marco, pela coragem e ousadia de jovens empresários e executivos que estavam tocando a entidade, e que deram uma efetiva contribuição para o aprimoramento da gestão de marketing no Rio Grande do Sul. Cabe acrescentar que, antes do congresso, a ADVB-RS tinha entre 300 e 400 sócios. Pulamos para 3 mil sócios, e a ADVB se transformou em uma entidade realmente forte”.

Mas nem tudo seriam flores naquele fatídico ano de 1985. Quando Paulo da Costa Neves anunciou que estava deixando a superintendência logo no início do ano, nem de longe nós, diretores, poderíamos antecipar o que aconteceria no segundo semestre. A notícia de sua saída chegou justamente no momento em que o Banco Sulbrasileiro, onde Neves havia atuado anteriormente, apresentava uma série de problemas de gestão, baixa rentabilidade etc. A tal ponto que, em fevereiro de 1985, a instituição sofreu uma intervenção do Banco Central do Brasil, em razão das dificuldades de liquidez. O Rio Grande do Sul ficou em choque.

Paulo da Costa Neves deixou o grupo possivelmente antevendo os problemas que o conglomerado, e em especial o Banco Maisonnave, poderia enfrentar em futuro breve, em razão de seu profundo conhecimento do mercado financeiro. Devido à complexidade do cenário, não tínhamos ideia do que estava por vir.

Acabei assumindo a superintendência da empresa. Apesar da quebra do Sulbrasileiro, nosso momento era bastante interessante, pois contávamos com algo em torno de 100 lojas e ótimos resultados. De outra parte, não tinha noção da situação das demais empresas do grupo e nem do banco, a qual só piorou depois da intervenção no Sulbrasileiro.

Em meio a esse cenário de incertezas, em determinado momento Roberto Maisonnave buscou uma aproximação com o pessoal da Hermes Macedo, na época um dos maiores grupos varejistas brasileiro, com 400.000 m<sup>2</sup> de área de vendas e com lojas “do Rio Grande ao Grande Rio”, como se dizia na época. Empresa fundada em 1932, no Paraná, inicialmente trabalhando com autopeças para caminhões, o grupo se transformou ao longo dos anos, consolidando-se posteriormente como uma poderosa loja de departamentos, oferecendo confecções, presentes, eletrodomésticos, artigos de cama, mesa e banho, náutica, som, pesca, pneus e outros. A revista *Exame* posicionou o grupo como 33<sup>o</sup> no ranking das quinhentas maiores

empresas do Brasil no início dos anos 1980. A possibilidade de vender a Imcosul, para tentar capitalizar o grupo, portanto, estava sendo analisada.

Os gestores da Hermes Macedo, por sua vez, consideravam interessante a hipótese de incorporar a Imcosul, entre outras razões por causa de nosso modelo de gestão. Ou seja, tudo levava a crer que, em caso de vingar a negociação, permaneceríamos à frente dos negócios, trabalhando para implantar uma gestão mais moderna e profissionalizada em todo o grupo. Ao menos era o que imaginava Luiz Francisco Novelli Viana, genro de Hermes Macedo, o controlador da HM. Viana tinha a percepção de que era preciso implementar outro modelo de condução dos negócios, que modernizasse a empresa.

A propósito, chegamos a conviver algum tempo com diversos gestores do grupo Hermes Macedo, e foi muito interessante perceber a diferença de culturas. Os gestores da HM eram conhecidos como “hermacionos”, e seu maior orgulho era o tempo de empresa. Quando, eventualmente, eu comentava que estava há sete anos na Imcosul, a resposta era do tipo: “Pois é, estou há mais de quarenta anos na Hermes Macedo”. O fato é que, por alguma razão, as tratativas de venda da Imcosul para a Hermes Macedo não avançaram. E sucedeu-se a tempestade.

A respeito do momento, Jorge Lewis recorda: “Houve uma negociação, que esteve muito perto de ser fechada, com o grupo Hermes Macedo. A sensação que tínhamos na época, se o negócio fosse fechado, era de perda. A nossa luta pelo bem da Imcosul era tão grande, mas tão grande, que a gente parecia de fato uma enorme família. Um se doava para o outro”.

Era 19 de novembro de 1985. No início da noite, estava jogando tênis com o então gerente de TI da Imcosul, Dorval Malmann, quando ele foi chamado na administração da academia, para atender um telefonema da esposa (na época, não havia celular). Pouco depois ele retornou à quadra, lívido, dizendo que o *Jornal Nacional*, da Rede Globo, acabara de anunciar a liquidação extrajudicial do Banco Maisonnave, juntamente com outros dois bancos, Comind e Auxiliar. Nem bem ele terminou de contar a história e foi a minha vez de ser chamado ao telefone. Minha mulher, Flavia, também havia assistido ao noticiário.

Confesso que, do alto dos meus 34 anos na época, tinha pouca ideia do que significava exatamente uma liquidação extrajudicial. Mas, de qualquer forma, fui dormir preocupado. No dia seguinte, mal cheguei à Imcosul, logo cedo, e recebo em minha sala o *staff* do Banco Maisonnave. Os advogados

do grupo anunciaram que precisávamos pedir a concordata da empresa. De início, não entendi o porquê, já que a Imcosul estava muito saudável. Mas era justamente esse o motivo da concordata: buscar proteger o ativo do grupo que estava bem financeiramente, evitando-se o risco de que entrasse na negociação com os credores do banco sob intervenção.

Não seria fácil lidar com a situação. A Imcosul tinha todo seu caixa depositado no Banco Maisonnave, e, portanto, de uma hora para a outra, a empresa estava sem nenhum capital de giro. Até mesmo debêntures que haviam sido emitidas, e que eu imaginava estarem em tesouraria no banco, já haviam sido colocadas no mercado. Ficamos positivamente impressionados com o fato de que os representantes do Banco Central, com quem passamos a falar quase que diariamente a partir de então, nos disseram para ficarmos tranquilos, pois tinham conhecimento da capacidade gerencial da empresa e, inclusive, comprometeram-se a nos auxiliar no que fosse preciso para não inviabilizar a Imcosul. “Continuem fazendo as coisas como sempre fizeram. Nós confiamos em vocês”, registraram eles.

Formalizada a concordata, havia um desafio urgente. O final do mês estava se aproximando, e precisávamos levantar recursos rapidamente, em especial para pagar os salários dos 3 mil funcionários, mas também para honrar outros compromissos. O que fazer, com o caixa da empresa todo retido? Decidimos, então, convocar uma reunião com os representantes dos bancos com que tínhamos relacionamento mais próximo. Quando chegamos para a reunião, por volta das 14h, eles já estavam no local, e pediram que aguardássemos do lado de fora. Estavam presentes advogados e executivos da área financeira das instituições, e não as pessoas da área comercial, com quem costumávamos nos relacionar.

Procuramos manter a tranquilidade, pois havíamos montado um *business plan*. Era só esperar o momento de apresentá-lo. Sabíamos que era essencial manter o fluxo de caixa da empresa, já que na época trabalhávamos com o Crédito Direto ao Consumidor com Inter-veniência (CDCI), um sistema por meio do qual o banco emprestava recursos para a empresa, que emprestava para o cliente fazer o pagamento parcelado de determinada compra. Ou seja, a empresa ficava com um ativo a receber, e descontava antecipadamente esse valor no banco. Quando recebia do cliente, pagava a instituição que havia emprestado o recurso.

Quando finalmente nos autorizaram a entrar na sala, a decisão do grupo de bancos era a de que deveríamos quitar o que devíamos em cinco parcelas

iguais, a serem pagas em dezembro de 1985, depois janeiro, fevereiro, março e abril de 1986. Provavelmente aquelas pessoas não sabiam, mas estávamos nos preparando para ter, naquele final de ano, a maior rentabilidade de todos os tempos na Imcosul: algo em torno de 5% de lucro líquido, o que era excepcional para o negócio de eletrodomésticos. E tudo graças a uma política de giro muito rápido dos estoques. Em resumo: se aceitássemos pagar as cinco parcelas, correspondentes, cada uma, a 20% do volume de recursos que havíamos tomado junto aos bancos dentro do modelo de CDCI, não teríamos recursos para renovar os estoques e fazê-los girar, nem para pagar salários e despesas de operação da empresa. Portanto, não teríamos faturamento. E justamente às vésperas do Natal, época de maior movimento no comércio. Inviável, inaceitável. Argumentamos que nossa prioridade era manter as lojas abertas, tentando manter um clima de normalidade no atendimento, até para que fosse possível receber o pagamento dos carnês dos clientes que haviam comprado a prazo.

Ficamos indignados com a postura dos negociadores, e depois de conversar rapidamente com nosso diretor financeiro, Arthur Alvarenga, que me acompanhava, concluímos que, diante daquela proposta inaceitável, precisávamos mostrar firmeza, de forma a garantir a sobrevivência da empresa. E então nos posicionamos frente aos representantes dos bancos: “Essa é a decisão final de vocês? Essa proposta que inviabiliza a continuidade dos negócios? Sendo assim, aqui está a chave da empresa, fiquem com ela, estamos indo embora”. Aquilo caiu como uma bomba na mesa de negociação. Eles sabiam que, se os clientes não quitassem seus crediários e as lojas fechassem, não receberiam nada. Estabelecido o impasse, insistimos para apresentar nosso plano de recuperação. Dissemos a eles, inclusive, que o passo seguinte seria conversarmos com todos os fornecedores da Imcosul, para que não interrompessem o fornecimento.

A negociação levou horas, até que, no final da tarde, houve a concordância do grupo de bancos em nos conceder um tempo para tentar administrar e reverter a situação. Lembro que o representante do Citibank fez questão de enfatizar que era uma decisão com base na confiança pessoal em nós, gestores da empresa. E então nos informaram que renovariam 80% das linhas de crédito. Nós agradecemos, e inclusive sugerimos que um representante do grupo de instituições financeiras passasse a acompanhar semanalmente o trabalho que estávamos nos propondo a realizar, como sinal de transparência e confiabilidade. Foi uma vitória, pois, na época,

apenas duas empresas gaúchas operavam sem aval dos seus controladores: o grupo Gerdau, do segmento do aço, por sua solidez financeira; e nós, por não termos quem pudesse avaliar, já que a empresa estava com uma personalidade jurídica indefinida, sem um acionista controlador, com todos os seus bens retidos na liquidação extrajudicial.

O passo seguinte, na verdade, eram dois: além de precisarmos convencer os fornecedores a não interromperem o relacionamento conosco, teríamos que explicar aquela situação aos colaboradores.

Em relação à equipe interna, decidimos apostar na transparência, ou seja, os colaboradores seriam sempre os primeiros a saber de cada passo e de cada decisão tomada, com o intuito de levantar a concordata. Seria um desafio imenso, porque, na época, as comunicações eram bem mais rudimentares do que hoje. A missão era conseguir que 3 mil colaboradores, distribuídos em 100 lojas, em diferentes municípios gaúchos e inclusive em Santa Catarina, estivessem não apenas informados, mas também motivados, em meio a um cenário confuso e de crise. De início, diariamente disparávamos comunicados via telex (tecnologia mais rápida de comunicação da época) e telegramas para todas as unidades, falando abertamente sobre a negociação com os bancos. Informamos que o próximo passo seria a negociação com os fornecedores. Assumimos, também, desde logo, o compromisso de manter a equipe informada sobre cada detalhe do dia a dia e de cada conquista rumo à recuperação.

Um dos pontos marcantes no relacionamento com os colaboradores foi a convenção de final de ano, a qual já estava agendada antes do anúncio da concordata. O que diríamos para todas aquelas pessoas? Como faríamos para mantê-las mobilizadas, diante da perspectiva concreta de a empresa fechar? Nossa decisão – minha, de André Cirne Lima, diretor administrativo, e de Clarice Martins Costa, gerente-geral de Recursos Humanos – foi, mais uma vez, manter a coerência em relação ao que tínhamos feito até então: falar abertamente sobre a situação e propor uma espécie de pacto para encararmos aquele final de ano com garra.

O evento foi especial. Tivemos diversos momentos de muita emoção: as pessoas, de mãos dadas ou se abraçando, compartilhavam com os gestores a crença de que, juntos, conseguiríamos sobreviver à tempestade. Foi uma ocasião emblemática, que nos fortaleceu para enfrentarmos a crise.

Clarice Martins Costa assim registra suas impressões sobre o episódio: “Refletimos bastante até o Galló decidir que não iríamos suspender a

convenção, ao contrário. Aproveitaríamos para trabalhar o espírito de equipe, não apenas dizendo a verdade, mas enfatizando que, se todo mundo batalhasse, a gente ia sair daquela crise. Foi uma decisão acertada, apesar do risco de algumas pessoas se desmotivarem e decidirem sair, largar tudo, pois a situação era muito difícil. E assim foi: dissemos a verdade, falamos que nós acreditávamos que era possível. Eu chego até a me emocionar... Porque foi lindo. Deixamos claro que alguns fornecedores não estavam entregando produtos, e que íamos ter que fazer a venda com o que estivesse disponível para vender. O esforço para levantar os recursos para pagar os salários ia ser grande e de todos, e provavelmente só conseguiríamos saber se tinha dado certo na véspera do dia do pagamento dos salários. E foi fantástico! Conseguimos atingir a meta de venda e pagamos todo mundo. Porque as pessoas saíram daquela convenção com um espírito de equipe muito forte”.

Jorge Lewis corrobora o testemunho de Clarice e dá um depoimento emocionado sobre aquele momento: “A convenção de final de ano em Torres, em 1985, foi muito marcante. O Galló liderou o evento, pediu que a gente segurasse a bronca, literalmente. Porque a empresa não podia se esvaír em nossas mãos, naquele momento. A gente precisava dar não apenas tudo o que podia, mas o dobro, para que a situação se resolvesse. Fomos buscar forças não sei aonde para que a empresa continuasse saudável e o pior não acontecesse. Era uma dicotomia de sentimentos impressionante. E o Galló trabalhou muito bem essa convenção, incentivando a união de nós todos, com correntes de abraços. Conseguimos resgatar na ocasião um espírito ‘imcosulesco’, algo que a gente nem imaginava que havia entre nós. A convenção foi encerrada com um discurso magnífico do Galló, de incentivo, de busca por resultados, de união pelo trabalho. Quando vimos, estávamos todos abraçados ou de mãos dadas, chorando copiosamente. De emoção, de garra, de vontade. Por quê? Porque nós queríamos, cada um com a sua partezinha, fazer com que a Imcosul sobrevivesse”.

Com relação aos fornecedores, a questão era semelhante: como conseguir falar, o mais rapidamente possível, se não com todos, ao menos com a maior parte deles, considerando que se espalhavam Brasil afora? Logisticamente, o melhor ponto de encontro seria São Paulo. Liguei para Paulo Velhinho, então presidente da Springer Carrier, multinacional que fabricava aparelhos de ar-condicionado, e presidente da Associação

Brasileira da Indústria Eletroeletrônica (ABINEE). Relatei os fatos e expliquei que precisávamos conversar o mais brevemente possível com os fornecedores da linha branca, marrom e de eletroportáteis. Sabíamos que a estratégia ideal era explicarmos a situação a cada fornecedor, individualmente, mas não havia tempo para isso. Mesmo sabendo do risco de reunir muitos fornecedores em um mesmo local, pedi que nos emprestasse o auditório da associação, na capital paulista. Os fornecedores de móveis se concentravam no Rio Grande do Sul, onde ficava a sede da Imcosul, e com eles seria mais fácil (ou menos difícil) o contato.

Quando chegamos para a reunião no auditório, nem bem terminamos de dar boa-tarde e de nos acomodarmos nas cadeiras junto a uma pequena mesa colocada em cima de um diminuto palco, e já se levantou o advogado da Semp Toshiba, em altos brados: “Vocês fizeram uma concordata fraudulenta, estão querendo nos passar para trás, é um absurdo! Vou colocar vocês na cadeia!”. Outros tantos acrescentaram algumas observações agressivas. Estavam enfurecidos. Não tivemos nem tempo de começar a falar. Houve uma espécie de terapia coletiva, reação de certo modo justificada, diante do trauma recente envolvendo a quebra do grupo carioca Coroa-Brastel, loja de departamentos semelhante à Imcosul. Com a intervenção pelo Banco Central neste grupo, em 1983, houve muitos prejuízos para cerca de 35 mil investidores e para muitos fornecedores, pois a empresa não cumpriu o acordo que havia firmado com seus parceiros. Foi então que, depois de algum tumulto, o representante da Philips pediu a palavra: “Pessoal, vamos com calma. Vocês não estão vendo que ali em cima estão dois diretores? Eles não são sequer acionistas, estão tentando apresentar alguma proposta, vamos deixá-los falar”.

Finalmente, eu e o diretor de Compras, Edgar Nejn, pudemos explicar que já havíamos conversado com os bancos, e eles haviam concordado em manter nosso crédito, pois havíamos apresentado um plano de recuperação da empresa. Estávamos dispostos a fazer novas compras e pagar os fornecedores à vista ou em duas vezes, com o segundo pagamento em quinze dias. Só o que precisávamos é que não deixassem de nos entregar os produtos, para que pudéssemos manter a empresa viva. Aos poucos, fomos vencendo as resistências, e já na ocasião boa parte dos fornecedores concordou em continuar sendo nosso parceiro. Era mais um voto de confiança que recebíamos, em razão do bom relacionamento que vínhamos mantendo até ali.

Depois da acalorada reunião, continuamos fazendo contatos com outras empresas, sempre sendo muito claros sobre tudo o que estava acontecendo e reforçando o pedido para que seguissem acreditando em nossa disposição, capacidade e vontade de dar a volta por cima. Resultado: as lojas continuaram razoavelmente abastecidas, e poucos clientes e consumidores sentiram os impactos da concordata. A informação circulou com um pouco mais de força em Porto Alegre.

Em paralelo, procurávamos manter o time interno informado e fortemente mobilizado. Um claro exemplo de como aquela política de transparência era a mais indicada se deu quando o Sindicato dos Comerciantes resolveu distribuir panfletos nas lojas da Imcosul, convocando os funcionários para uma assembleia naquele mesmo dia, no final da tarde, durante a qual, diziam, a “real” situação da empresa seria apresentada, pois, de acordo com o sindicato, os gestores não estariam sendo transparentes. O panfleto trazia, ainda, a informação de que a Imcosul estava prestes a ser vendida para a Hermes Macedo, e o sindicato queria a formação de uma comissão para acompanhar uma eventual negociação.

O interessante sobre a iniciativa do sindicato é que muitos colaboradores decidiram participar da assembleia, sem que nós soubéssemos. Logo no início da reunião, um dos colaboradores da Imcosul questionou o conteúdo do panfleto distribuído nas lojas, dizendo que aquilo não era verdade, acrescentando que a empresa estava mantendo os colaboradores informados sobre tudo, desde o início. Resultado: o sindicato, atendendo o pedido dos colaboradores da Imcosul, distribuiu um novo panfleto, em que se retratava das afirmações que havia feito sobre a alegada falta de transparência por parte da empresa. Não tenho notícia de que algo parecido tenha acontecido. Para mim, esse é um dos maiores troféus que já recebi na vida, pois foi resultado da nossa política de transparência, de apostar na comunicação aberta com a equipe, conseguindo sua adesão espontânea e entusiasmada.

Adair Panatto, então diretor de Crédito da Imcosul, assim lembra: “Na época da concordata, o Galló foi um grande líder. Naquele momento, ele colocou em prática todos os ensinamentos que tínhamos recebido naquele trabalho com a consultoria canadense, lá em Canela, na atividade de integração da equipe de diretores quando da saída de Sérgio Saddy e da chegada de Paulo da Costa Neves. O Galló tinha, desde então, um estilo de administração, uma postura de liderança. Por isso, comandou com muita

eficiência todo esse trabalho. Isso foi tão forte que o próprio sindicato teve sua atuação reduzida no que diz respeito a cobrar da empresa questões referentes aos direitos dos trabalhadores. E isso justamente em razão do trabalho interno de informação, de constante apoio aos funcionários, tudo liderado pelo Galló”.

O fato é que o grupo HM realmente havia voltado a conversar conosco, mas as negociações novamente não haviam prosperado, pois com a decretação do Plano Cruzado, em 28 de fevereiro de 1986, mais uma vez a economia do país entrara em ebulição. Gerou-se grande incerteza a partir do anúncio de uma nova moeda, o Cruzado, concomitante ao congelamento de preços, de salários e da taxa de câmbio. A decisão de Hermes Macedo, o controlador do grupo, havia sido no sentido de não fazer movimentos mais robustos naquele momento.

Luiz Francisco Novelli Viana, então diretor da Hermes Macedo, relembra com detalhes as circunstâncias que levaram o grupo a adotar tal postura: “Quando o Banco Maisonnave sofreu a intervenção do BC, tomei a iniciativa de conversar com o Roberto, visando adquirir a carta patente do banco de investimentos e a Imcosul. A Imcosul havia pedido concordata, não por problemas de gestão, mas porque carregava debêntures do banco. E eu olhava com admiração o milagre que o Galló fazia. Ele liderava uma equipe de bons profissionais e fazia de tudo para driblar aquela situação. [...] Foram seis ou sete meses resolvendo a equação e conversando com o Galló, que geria a companhia, enquanto tentávamos fazer a aquisição. O Galló teve sensatez, maturidade, humildade intelectual e capacidade de coordenar pessoas e tirar delas o seu melhor naquela situação. E sempre colocou a ética como regra inegociável e o foco da operação no consumidor (o que faz até hoje). Para nós, a aquisição teria mais lógica pelo capital humano do que pelas lojas, porque eu precisava muito de talentos jovens de varejo, e por isso o Galló e sua equipe iriam junto no negócio. Ele continuaria na direção-geral da Imcosul. Até que chegamos em um impasse. Em 1986, veio o Plano Cruzado I, que inicialmente provocou uma reação de euforia, como se, com o congelamento de preços, fosse possível corrigir vinte anos de desvios. Começou a faltar produto nas prateleiras, porque a demanda aumentou muito rapidamente. Diante daquele cenário, eu não sabia o que iria acontecer. Eu sabia, isso sim, que não existe mágica e que aquilo não iria se sustentar. Um dia, meu sogro, Hermes Macedo, disse: ‘Sete meses discutindo. Vamos fechar. Por que não?’. Eu admito que fui

conservador naquele cenário de incertezas. Fui a Porto Alegre e disse ao Roberto Maisonnave que, em função do Plano Cruzado, não iríamos dar sequência ao negócio. No dia seguinte, fui à Imcosul conversar com o Galló e disse: ‘Se você vai ficar frustrado, eu vou ficar mais ainda, porque queria conviver com profissionais da sua qualidade’”.

Affonso Motta, atualmente deputado, mas na época advogado integrante do departamento jurídico do grupo Maisonnave, afirma: “Nós, inicialmente, vivemos um período muito virtuoso com a liderança do Grupo Maisonnave, um conglomerado financeiro que de uma corretora passou para um banco de investimentos e, depois, também para um banco comercial. E que, em uma determinada etapa, entendeu que deveria incluir nos seus ativos uma rede de varejo, no caso, a Imcosul. Isso representava, para o quadro de executivos do grupo Maisonnave, algo novo, que demandava conhecimento, uma nova organização, que contou com a integração de jovens recém-saídos da universidade e que demonstraram, naquele período de transição, uma grande competência, entre eles o José Galló. E quando nós nos encontrávamos no auge dessa expansão, ocorreu uma crise no mercado financeiro do Rio Grande do Sul. Primeiro, com o Banco Sulbrasileiro, depois, com a Habitasul, e, por fim, com o grupo Maisonnave, que entrou em liquidação. O Galló e toda a equipe tiveram muito desprendimento para vivenciar esse momento, para trabalhar na adversidade, para resistir, para manter o patrimônio, para tentar preservar o ativo da Imcosul, que então já era uma das principais redes de varejo do Rio Grande do Sul. E nós resistimos”.

Por sua vez, José Roberto Almeida Resende, diretor administrativo da Imcosul e que viria a ser meu sócio, algum tempo depois, afirma: “A experiência que vivemos na Imcosul ninguém mais viveu. E não tem como viver isso novamente. De uma hora para outra, você se vê em concordata, sem ter a menor noção do que pode fazer no dia seguinte. Não se sabia se podia emitir cheque, como é que se pagava alguém. Essa é uma experiência única. E eu acho que a melhor lição dali, de como sair de um processo desse tipo, é o processo de ética e de transparência com todas as partes envolvidas. Ou seja, todos os compromissos que nós assumimos com os bancos foram cumpridos. Todos os compromissos assumidos com fornecedores foram cumpridos. Todo o lado social da empresa foi olhado. E todo compromisso assumido com a equipe foi cumprido. E sempre com transparência completa no processo”.

## FORÇAS DESCONHECIDAS

E foi assim, com muito esforço, que conseguimos superar as diferentes adversidades e levantar a concordata da Imcosul. Mais adiante, a liquidação extrajudicial do Banco Maisonnave se transformou em liquidação administrativa, momento em que os bens voltam para o acionista controlador, mas continua havendo um acompanhamento da empresa por parte das autoridades competentes. Foi nessa época que Roberto Maisonnave decidiu passar a ocupar uma sala na modesta sede da Imcosul. Depois de determinado tempo, ele, inclusive, criou o cargo de presidente, que não existia.

O período foi bastante complicado, de difícil relacionamento, pois até então Roberto não tinha atuado diretamente na Imcosul. Como ele mesmo faz questão de dizer até hoje, o varejo, para ele, ficava sempre em segundo plano. Seu sonho de vida – e a tradição de sua família – era atuar no setor financeiro, bancário.

Tornou-se difícil administrar meu dia a dia. De um lado, seguia respondendo a diferentes órgãos, como Banco Central, Badesul (a quem ações da Imcosul haviam sido entregues em garantia de um empréstimo), Comissão de Valores Mobiliários (CVM), comissário da concordata e credores. De outro, internamente, aconteciam situações que eu não achava adequadas. Além disso, houve um descompasso, também, entre o estilo de administração que vínhamos mantendo e a forma como o controlador e novo presidente pretendia conduzir os negócios.

Cerca de quatro meses depois, Roberto me comunicou que, como já conhecia a operação de varejo, dali em diante ele gostaria de se reportar diretamente aos diretores, e que, portanto, o cargo de superintendente não fazia mais sentido. A minha opção seria voltar à condição de diretor comercial ou deixar a empresa. Não precisei de mais do que 24 horas para decidir. E então encaminhamos a minha saída. Foi um momento de grande angústia, já que, após quase dez anos de dedicação intensa, primeiro participando da recuperação da crise de gestão no final dos anos 1970, e depois promovendo o crescimento da empresa e trabalhando para superar a concordata, o desenlace era aquele: decepcionante.

Udo Vatt, então diretor de lojas da Imcosul, opina: “Eu acho que se o Galló continuasse, se o Roberto Maisonnave tivesse dado poderes para o

Galló, os quais ele queria e merecia, a Imcosul estaria operando até hoje. Com certeza”.

O próprio Roberto Maisonnave avaliou o desenlace: “Dos tantos executivos que passaram pela empresa, o Galló foi um dos que mais se projetou. Tenho enorme satisfação pelo sucesso dele e sei que muito ele aprendeu dentro de uma empresa minha. O fundamental que fica é que ele foi um profissional exemplar, as coisas que aconteceram absolutamente não foram por culpa dele, o braço financeiro foi atingido, não o braço comercial. O não entendimento dele sobre o que era necessário fazer, no primeiro momento da concordata, foi normal, porque ele tinha amor por aquilo. E com a idade que tinha, assustou-se com o fato de termos que pedir concordata. Mas depois foi um leão para levantá-la. Eu não conheço detalhes da vida dele, mas o sucesso que ele tem é inquestionável. Mas seu laboratório foi a Imcosul. Eu tive muito prazer por ele ter trabalhado comigo. Sinto que fiz parte de sua história, gosto dele como pessoa, e acho que é um homem de sucesso”.

Remi Accordi, executivo que trabalhava na Barzenski, empresa do segmento de móveis e que era fornecedora da Imcosul, faz a seguinte síntese sobre aquele momento: “Os empresários que eu conheço deviam também receber um livro do Galló, ler e, então, fazer uma autocrítica. Porque todos nós temos nossas virtudes, todos tivemos nossos êxitos e fracassos. Mas eu acho que na base do Galló, na base da estrutura do Galló, tem uma dificuldade, que é a Imcosul. E essa dificuldade moldou uma criatura capaz de enfrentar a situação e dizer: ‘Isso eu não vou enfrentar nunca mais. Esses erros que foram cometidos – não por mim –, que caíram nas minhas costas, não se repetirão mais. E vou ter uma visão diferenciada. Terei uma capacidade de persistência que ninguém terá’. E ele teve. Por isso acredito que a principal característica do Galló é a resiliência, a capacidade de resistir”.

Em meio a todas essas turbulências e desafios, a vida ainda me colocou diante de outra situação traumática. Se a vinda de Christiano, meu primeiro filho, em 1978, foi quase simultânea à minha entrada na Imcosul, significando grande alegria pessoal em meio a um momento profissional promissor, os últimos momentos vividos na empresa à qual havia me dedicado incansavelmente seriam acompanhados de uma sofrida perda, daquelas que fazem você pensar onde encontrará forças para superá-la. Em 1983, eu e Flavia havíamos sofrido um abalo: nosso segundo filho,

Fernando, foi diagnosticado, logo ao nascer, como portador de microcefalia. É uma doença grave, a tal ponto que os médicos disseram que ele provavelmente viveria apenas três meses. Graças a todos os cuidados que tomamos, e, em especial, à incansável dedicação de Flavia, ele resistiu três anos. É um sofrimento, porque uma criança nessa condição é quase vegetativa. Fernando não conseguia se alimentar, teve 23 broncopneumonias, até que nós o perdemos em 1986, em meio a toda aquela confusão profissional na qual eu estava envolvido. Uma dor imensa, irreparável, quase insuportável.

Se alguém tivesse me perguntado antecipadamente como eu encararia uma situação como essa, em que me dedicaria durante anos a recuperar a credibilidade e os bons resultados de uma empresa, depois trabalharia para levantar uma concordata, e acabaria tendo que deixá-la um tanto repentinamente, e no meio disso tudo ainda teria um filho com microcefalia, eu possivelmente diria que não teria forças para suportar. Mas o fato é que, diante do inusitado e da dor infinita, há sempre a possibilidade de descobrirmos forças e capacidades de superação que não imaginamos ter. E foi assim, ao sair da Imcosul, depois de termos nos despedido de Fernando, que consegui dar início a outra etapa profissional, que também seria repleta de muitos ensinamentos, em especial sobre as dificuldades e os desafios de ser um pequeno/médio empresário.

---

## O QUE APRENDI

- A partir do momento que você faz uma equipe participar, em que você é sincero e transparente, claro, as pessoas se unem em prol de um objetivo, de um ideal, de um propósito. E então não é só você que está lutando: todos os que estão à sua volta passam a compartilhar o espírito de equipe: estamos juntos, vamos sair dessa. A mobilização para salvar a Imcosul da concordata foi uma das experiências mais impressionantes que passei na minha vida. Realmente foi muito interessante.
- São fundamentais a transparência e a clareza para com a equipe. Diante de uma dificuldade ou desafio, é muito provável que todos estejam dispostos a ajudar: faça com que conheçam o problema, construa a solução em conjunto e deixe claro o papel de cada um. Atingido o objetivo, resolvido o problema, celebre muito.
- Mesmo nos momentos mais difíceis, deixe claro para todos o que está acontecendo. E vá mostrando as pequenas vitórias que estão sendo obtidas.
- Nada é impossível. Quando você tiver a impressão de que vai desmoronar, persista, resista. Quando se tem persistência e determinação, descobrimos capacidades e forças que muitas vezes não sabemos possuir para superar as maiores adversidades e as dores mais profundas.
- A convivência com nosso filho Fernando e todas as limitações decorrentes da microcefalia nos mostraram uma forma diferente de amor. Cada sorriso dele era uma vitória, pois aquelas porções sutis de carinho nos comprovavam que o amor não tem dimensão: é possível sentir o amor ser correspondido mesmo quando se dá muito e se recebe apenas um pequeno sorriso em troca, que era o máximo que ele podia nos dar. E aquilo nos uniu ainda mais.
- Todos nós temos uma enorme força interior, muito maior do que imaginamos, para enfrentar adversidades. Que bom! E

precisamos nos conscientizar dela, para não desistirmos. Acredite que ela existe, e vá em frente. Não desista, não se deixe abater pela gravidade da situação ou pelo tamanho da decisão a ser tomada.

---

## CAPÍTULO QUATRO

# MODACASA E ELETROSHOP: INOVAÇÃO E OUSADIA

Alguém poderá perguntar se há diferença entre a postura de um profissional contratado no mercado para atuar como executivo de uma empresa e a de um empreendedor, ou seja, aquele que é dono de seu negócio. Em minha opinião, não há diferença. Aquilo que você imagina ser a postura mais correta no dia a dia deve ser colocado em prática e seguido à risca, independente de se ter participação societária ou não. Posturas éticas, foco na gestão, comprometimento, interesse, motivação, determinação, coerência e tudo o mais que possa gerar crescimento e inovação são sempre transformadores, independente da posição em que se estiver.

O varejo sempre despertou muito interesse em mim. Desde minhas primeiras vivências neste segmento, percebi que era fundamental reservar tempo para conhecer novidades mundo afora, ao menos uma vez ao ano. Quando em férias ou durante viagens a trabalho no exterior, até hoje reservo uma parcela de tempo para conhecer diferentes empreendimentos. Foi assim que conheci a Levitz, cujo conceito de *discount store* (loja de descontos), com exposição de móveis em grandes pavilhões, serviu de inspiração para um empreendimento que batizamos ModaCasa. A Imcosul tinha uma participação nessa iniciativa, que lançamos quando eu ainda atuava como diretor comercial. Ao me desligar da empresa, em lugar do valor da rescisão, propus a Roberto Maisonnave, controlador do grupo, assumir o controle da ModaCasa, ao lado de José Roberto Resende, também executivo da Imcosul, que passaria a ser meu sócio.

Em março de 1987, quando nos despedimos da Imcosul, havia apenas uma loja ModaCasa, cujo projeto era inovador por diferentes razões, mas ainda não havia deslançado. Na época, o varejo de móveis da capital

gaúcha se concentrava no centro da cidade e, em especial, no bairro Bom Fim, mais exatamente na avenida Oswaldo Aranha. Pois nós decidimos ousar, e abrimos a ModaCasa, ocupando um enorme pavilhão localizado quase no final da avenida Ipiranga, via que corta a cidade de leste a oeste. Como na época aquele trecho era praticamente deserto (só havia mesmo nosso pavilhão da ModaCasa), muitos duvidaram das chances de sermos bem-sucedidos, alguns inclusive nos taxando de malucos. E o que existe hoje na região? Justamente o maior polo de venda de móveis da cidade, com amplas lojas de ambos os lados da avenida, cujas sementes foram lançadas pela ModaCasa há trinta anos.

Foram muitas as razões da bem-sucedida experiência. Antes de tudo, cabe enfatizar o relevante papel de Resende, meu sócio, sempre disposto a enfrentar desafios com muita determinação e capacidade realizadora.

Do ponto de vista estratégico, trabalhávamos com preços muito competitivos e, em razão do enorme espaço, conseguíamos oferecer uma grande variedade de opções. Evidentemente era preciso apostar forte na propaganda e na comunicação, de forma que conseguíssemos convencer os consumidores de que valia a pena deslocar-se até aquela região para encontrar opções de móveis de qualidade, com preços mais em conta. Era necessário criar um novo hábito, e essa é sempre uma tarefa desafiadora para quem pretende romper com paradigmas e abrir novos nichos de mercado.

Resende relembra: “Todo mundo dizia que a gente ia se dar mal abrindo uma loja ali na Ipiranga naquela época. Porque não tinha nada, não tinha ninguém perto. Fora isso, não entendiam nossa política de preços. Acontece que estávamos vivendo em uma época de inflação. Comprávamos um produto por R\$ 100,00, para pagar em sessenta, noventa dias, e vendíamos por R\$ 95,00, cinco ou seis dias depois de termos comprado. Tínhamos um software para fazer esses cálculos. Ou seja, havia um ganho financeiro, mas tudo dentro das regras do jogo, regular. A política de preços era muito agressiva, e inclusive gerou certo desconforto entre outros varejistas”.

O problema é que não tínhamos recursos para investir em grandes campanhas. Foi então que, ao percebermos que havia muitos espaços disponíveis na mídia, em razão da retração econômica provocada pelos altos índices da inflação, decidimos propor à RBS (maior rede de comunicação do Sul do Brasil e afiliada à Rede Globo) um modelo diferente de relacionamento comercial. A empresa nos ofereceria espaços

de mídia que não tinham sido comercializados, tanto em jornal quanto em rádio e TV, e compensaríamos oferecendo uma parte do resultado das vendas futuras. A parceria foi vitoriosa, e durante muito tempo os contratos de participação que lançamos serviram de modelo para outras negociações que o grupo RBS firmou no mercado.

Nossa equipe era enxuta, tínhamos atribuições complementares, Resende cuidando mais da parte administrativo-financeira e eu, da área comercial. Clarice Martins Costa, que convidei para trabalhar conosco, recorda: “O Galló sempre foi uma pessoa de trabalhar em equipe. Na ModaCasa era um grupo muito menor, em comparação com a Imcosul, mas esse espírito se manteve. Era uma empresa pequena e todo mundo fazia tudo: tomávamos as decisões juntos, não havia uma hierarquia ou divisão de tarefas tão rígida. Sentávamos em torno de uma mesa, debatíamos sobre o cenário, tomávamos a decisão e todo mundo trabalhava junto para atingir o objetivo”.

Foi só depois de algum tempo com a loja da Ipiranga que decidimos abrir uma segunda unidade da ModaCasa, em Novo Hamburgo, importante cidade do vale do Rio dos Sinos, epicentro do polo calçadista gaúcho. E na sequência vieram outras lojas, em outros grandes centros do interior do estado, como São Leopoldo, também no vale do Sinos, Caxias do Sul, na Serra, e Pelotas, na zona sul. No total, chegamos a ter oito lojas.

Entusiasmados com os bons resultados, avançamos mais um passo, lançando outra cadeia, desta feita inspirada na norte-americana Circuit City, voltada para a comercialização de eletrodomésticos. Chamava-se Eletroshop, e neste negócio a inovação estava na forma de apresentar os produtos. As lojas eram agradáveis, bonitas e organizadas de maneira que se pudessem visualizar melhor os detalhes dos produtos. Os ambientes onde ficavam os aparelhos de TV, por exemplo, eram escurecidos, para ressaltar a qualidade das imagens, como se o consumidor estivesse em um cinema. No caso dos fogões e geladeiras, os produtos eram colocados em estrados, podendo, assim, ser mais bem observados pelos consumidores em ângulos que até então não eram explorados. Em lojas convencionais, só o que se enxerga, no caso dos fogões, é a parte superior, dos queimadores, ficando em segundo plano outros aspectos do design do produto.

A exemplo da ModaCasa, a variedade oferecida pela Eletroshop era muito grande. No caso dos refrigeradores, tínhamos entre 30 e 40 modelos, do *side by side*, o maior de todos, com duas portas, até os menores,

portáteis, para barcos ou mesmo automóveis. Além disso, colocávamos etiquetas com as especificações de cada produto, o que era novidade e reduzia a dependência de um vendedor para que a compra se realizasse. De qualquer forma, o pessoal do atendimento era muito bem treinado. A primeira unidade da Eletroshop foi aberta na avenida Ipiranga, ao lado da ModaCasa, e depois vieram outras, nas principais cidades do interior gaúcho.

Um dos fatores-chave para os bons resultados dos dois empreendimentos foi a batalha que travamos em relação à abertura do comércio nos finais de semana. Na época, parte das lojas funcionava nos sábados pela manhã, raramente à tarde e nunca aos domingos, como é comum hoje em dia. Sugerimos ao Sindicato dos Lojistas debater o tema com os associados, e ao mesmo tempo iniciamos uma campanha junto às Câmaras de Vereadores e demais comerciantes, visando flexibilizar esses horários e oferecer aos consumidores, em tempos de recessão, a possibilidade de aproveitarem o final de semana para realizarem suas compras. Obviamente, enfrentamos forte resistência do Sindicato dos Comerciários e, também, de muitos concorrentes, em especial os de pequeno porte. Finalmente, conseguimos abrir nos sábados à tarde. Em determinado momento, passamos a ser mais ambiciosos, pois descobrimos que uma lei permitia que o comércio à beira de rodovias federais funcionasse aos domingos. Como uma das unidades da Eletroshop ficava às margens da BR-116, em Canoas, na região metropolitana de Porto Alegre, conseguimos um documento do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT), atestando nosso endereço, e passamos a abrir aos domingos.

No primeiro final de semana, correu tudo bem, mas, no domingo seguinte, tivemos uma surpresa. Integrantes de sindicatos, inclusive de outras cidades, como Novo Hamburgo e São Leopoldo, e mesmo de Bagé, que fica a quase 400 km de distância de Canoas, na metade sul do estado, cercaram a loja. Uma Kombi era usada como carro de som. O equipamento, com 4.000 W de potência, transmitia as falas em alto volume. Os sindicalistas tentavam espantar nossos clientes. As acusações eram as mais estapafúrdias, como a de que eu tinha problemas mentais ou de que minha mulher, que me acompanhava (e o faz até hoje, nos finais de semana, quando vou às lojas), poderia, se quisesse, ir para a praia, enquanto os funcionários teriam que ficar ali, trabalhando no final de semana, e assim

por diante. Os sindicalistas chegaram ao ponto de colocar crianças com megafones dentro da loja, tentando criar algum tipo de situação que pudesse parecer uma agressão e criar constrangimento. A técnica que usaram era bem clara: tentar desqualificar a mim, como pessoa, assustando-me, para que desistisse de meus objetivos.

Foi uma decepção muito grande, porque não era uma disputa com base em argumentos, e sim apoiada em agressões pessoais. De outra parte, recebemos a solidariedade de muitas pessoas, que nos estimularam a continuar com a proposta inovadora de abrir aos finais de semana. E, assim, seguimos adiante, apesar das resistências e das agressões descabidas, fazendo, mais uma vez, frente ao conservadorismo dos que têm como filosofia “por que mudar, se foi sempre assim?”.

A propósito daquele momento, Marivaldo Tumelero, presidente da rede de lojas de materiais de construção Tumelero, enfatiza: “Uma das batalhas mais fortes que o Galló participou, no segmento de varejo, foi a abertura aos domingos. Há trinta anos, nem aos sábados à tarde o comércio abria. E não era só convencer o Sindicato dos Trabalhadores. Tinha que convencer também o próprio comerciante, porque ele estava muito acomodado e não tinha interesse em abrir aos domingos. As pessoas iam para a praia, fechavam as portas, não se incomodavam. Isso foi um tema muito importante, uma luta muito importante, da qual o Galló participou ativamente. Nós fomos diretores do CDL (na época se chamava Clube de Diretores Lojistas, hoje é Câmara de Dirigentes Lojistas), e o Galló sempre foi uma referência para todos nós em termos de varejo”.

Quando a ModaCasa e a Eletroshop já estavam em um patamar mais sólido, decidimos partir para um terceiro segmento, abrindo uma loja de roupas, também na avenida Ipiranga, chamada Usimoda. O negócio não deu certo, pois efetivamente não tínhamos como competir com os demais *players* do segmento. Foi um erro estratégico, por assim dizer, que tratamos de rapidamente corrigir, saindo desse mercado em seguida. Afinal, estávamos dando um passo maior que nossas pernas, despendendo recursos e forças.

Passados dois ou três anos de uma rica experiência como empreendedor, em determinado momento de 1988, recebo uma ligação de Antonio Oliveira, então presidente do grupo Joaquim Oliveira, que operava a rede Real de supermercados, na época a mais forte no Rio Grande do Sul. A empresa vivia um momento de indefinição, e gostariam que eu executasse

um diagnóstico e elaborasse um planejamento estratégico, buscando reposicionar os negócios. Possivelmente meu nome foi indicado por André Cirne Lima, com quem eu havia trabalhado na Imcosul. Avaliei que a tarefa seria temporária e não conflitava com meus negócios à frente da ModaCasa e da Eletroshop, e então dei início ao levantamento de informações e estudos do segmento de supermercados.

Logo ficou muito claro, na elaboração do plano, que o futuro do setor seria os hipermercados e as lojas de vizinhança. O Real, na época, mantinha lojas de vizinhança, e operava também com os chamados Kastelões, um modelo de supermercado com lojas com áreas aproximadas de 3.000 m<sup>2</sup>, ou seja, não eram nem loja de vizinhança, nem hipermercado. Era preciso mudar, reposicionar o negócio. Como não tinha *expertise* em gerenciar hipermercados, o grupo Joaquim Oliveira decidiu ir a Portugal e buscou associação com os portugueses do grupo Sonae, que, assim, estrearam no Brasil. Anos depois, o Sonae acabaria assumindo o controle do grupo gaúcho, e, mais tarde, repassaria o controle dos supermercados para o grupo Walmart.

Antes disso, sugeri a Antonio Oliveira que o centro de distribuição do Real, que estava sendo construído na avenida Sertório, na zona norte, fosse transformado em um hipermercado o mais rapidamente possível, já que era um ponto muito bom. A estratégia visava evitar que a rede Carrefour, que já tinha uma unidade na zona sul da cidade, ocupasse também aquele espaço. E assim foi feito, com sucesso, evitando-se que a concorrência ampliasse sua presença na região.

Outro momento interessante na relação com o grupo Joaquim Oliveira se deu quando Lauro de Oliveira Lapa, diretor de compras do Supermercado Real, solicitou ajuda para resolver um problema inusitado: por alguma falha na gestão da área de compras, havia sido adquirida uma quantidade imensa de roupas de inverno, e a convicção era de que seria impossível comercializar tantos produtos nas lojas da rede. Lapa pediu que eu estudasse alguma forma de resolver o impasse. Minha primeira recomendação foi que suspendessem imediatamente qualquer nova compra. Na sequência, veríamos quais seriam as opções para evitar ou minimizar os prejuízos do monstruoso encalhe que se anunciava. Foi então que aconteceu uma cena hilária. Lapa chamou as duas responsáveis pelo setor de compras e disse: “A partir de hoje, vocês não vão comprar mais nada. Nada. Absolutamente nada. Vocês sabem o que é nada? Vou explicar. Nada é uma

caixa de bacalhau sem bacalhau e sem a caixa”. Foi difícil conter o riso, mas não resta a menor dúvida de que aquela era uma definição contundente do significado da palavra “nada”.

Voltando ao problema do enorme estoque de roupas: sugeri usarmos a estrutura de um pavilhão que o Real mantinha no bairro Higienópolis, na verdade um depósito bastante amplo. Ali, após algumas adaptações, imaginava que seria possível realizarmos uma espécie de feirão de saldos, com descontos realmente impactantes. E foi assim que conseguimos escoar todo aquele estoque, o qual, se fosse distribuído nas lojas, provavelmente duraria vários invernos.

Antonio Oliveira, ex-presidente do Grupo Joaquim Oliveira, assim relembra aquela experiência: “Se eu fiz algo certo quando assumi o braço de varejo da Josapar, foi ter trazido o Galló por uns dois ou três anos. Ele era egresso do ramo não alimentar e conhecia tendências, contribuiu muito para aumentarmos e melhorarmos o mix. Trouxe novas noções de comunicação, publicidade, linha de produtos. Nas lojas menores, o forte do mix é a alimentação, mas ele nos ajudou a incluir, nas maiores, a linha branca, que ele conhecia da Imcosul, por exemplo. E nos ensinou muito sobre relação com o consumidor. Isso ele sempre fez bem. Pudemos nos aproximar mais do nosso público, porque ele entendia de consumidor. Ele acompanhava tendências e mostrava que cresciam os hipermercados. Nessa época, na minha gestão, nós fizemos o BIG, por exemplo. E ele deu muitas ideias. É interessante que foi um tipo de consultor que não veio para algo pontual – hoje, seria quase como um conselheiro. Era um apoio em todas as áreas, com ênfase em operação, comunicação e marketing. Uma consultoria geral de varejo, porque eu não dominava essa parte”.

Concluído o trabalho no grupo Joaquim Oliveira, segui com minhas atividades na ModaCasa e na Eletroshop, até receber, pouco tempo depois, outro telefonema, desta feita de Cristiano Renner, da família controladora da Lojas Renner. O convite era para que eu realizasse um trabalho semelhante ao que havia feito no grupo supermercadista, o qual havia sido muito elogiado por Antonio Oliveira. Gentilmente, declinei do convite, explicando a Cristiano que, ao contrário do que havia imaginado de início, tinha sido muito difícil conciliar o planejamento estratégico com os meus negócios, os quais, a propósito, estavam demandando minha atenção.

Até porque, apesar dos bons resultados no início do projeto da ModaCasa e da Eletroshop, pelos aspectos inovadores da proposta,

começamos a perceber que se tratava de um segmento muito difícil de operar, em especial o de eletrodomésticos. O consumidor, ainda que pudesse se encantar com o ambiente das lojas e com o atendimento diferenciado, acabava decidindo em razão do preço. Assim, se encontrasse na concorrência o mesmo televisor que oferecíamos, podendo pagar um real a menos, não comprava conosco. Optava por uma loja menos sofisticada, do tipo quatro paredes pintadas de branco, com os produtos expostos em prateleiras convencionais. Como remunerar, então, o investimento que fazíamos para oferecer uma experiência de compra diferenciada, grande variedade, preços competitivos e atendimento qualificado?

No segmento de móveis, há uma característica específica: o alto grau de informalidade. Era quase impossível fazer frente a um significativo percentual de concorrentes que não emitia nota fiscal, enquanto nós pagávamos rigorosamente todos os tributos em dia.

Somada a estes aspectos comerciais, havia também a necessidade de vultoso capital de giro, típico do ramo de eletrodomésticos, e então decidimos buscar um novo sócio para o empreendimento. Acabamos nos aproximando de Carlos Batista da Silva, proprietário da empresa CBS, cuja origem era o segmento de alimentos. Ele se interessou por comprar uma parte do controle acionário, em especial da Eletroshop, pois também atuava como revendedor dos aparelhos de ar-condicionado da Springer Admiral, e via na rede de lojas de eletrodomésticos uma ótima possibilidade para colocação dos produtos.

A nova formatação societária infelizmente acabou não dando certo. Decidi que havia chegado o momento de buscar novos desafios, e então me retirei da sociedade. Não poderia imaginar que estaria dando início, pouco tempo depois, ao mais importante e desafiador ciclo de realizações profissionais, ao aceitar a proposta de elaborar o planejamento estratégico da Lojas Renner, solicitado por Cristiano Renner.

---

## O QUE APRENDI

- Acredite no seu coração. Descubra qual é a sua paixão. Vá coletando informações, lendo, viajando, visitando mercados e se especializando. Nosso cérebro tem capacidade de organizar essas percepções, aparentemente desconexas, em algo organizado e que faz sentido. E quando, então, estiver diante da possibilidade de fazer algo novo, sua intuição vai lhe indicar a melhor escolha. Foi o que aconteceu quando decidimos colocar uma loja de móveis onde até então não havia nenhuma.
- Em muitas situações que envolvem inovação, as pessoas de início se colocam em posição contrária, pois reagem com base naquilo que já existe, no que já conhecem. Foi o que aconteceu quando criamos a ModaCasa, algo novo, desconhecido até então.
- O episódio envolvendo a resistência do Sindicato dos Comerciários, quando começamos a trabalhar aos domingos na Eletroshop e na ModaCasa, revelou-se uma experiência extremamente marcante, das mais duras e pesadas que enfrentei, mas nunca recuei. Até porque sempre fui um defensor da liberdade de mercado e do respeito à iniciativa das pessoas. E, em contrapartida, sempre esperei ser respeitado.
- No segmento de eletrodomésticos, é muito difícil estabelecer um diferencial competitivo com base na qualidade dos serviços e do ambiente. Ao fim e ao cabo, para o consumidor, o preço acaba falando mais alto.
- Setor com pouca rentabilidade e alta necessidade de capital de giro, mas não há recursos suficientes? Há momentos em que é necessário recuar.
- A época da ModaCasa e da Eletroshop foi marcada por um momento extremamente adverso na economia, mas assim foi para todos que estavam no mercado. Até nesses momentos difíceis os diferenciais competitivos de uma empresa sobressaem. A equipe é exigida ao máximo, e passa-se a desenvolver a atitude de que

tudo é possível. Viver esses momentos turbulentos amadurece e qualifica um time.

- Em muitas decisões, você estará diante de números, planos de negócios, ideias. Eles serão importantes orientadores na escolha final, mas o mais relevante é considerar a sensibilidade que se adquiriu sobre o assunto, visitando, trocando ideias com pessoas, lendo, conhecendo, investindo tempo, pois tudo isso dá uma segurança muito grande ao tomar decisões.
  - Sempre é possível encontrar alternativas inovadoras, formando parcerias e alianças de negócios com outras empresas, estabelecendo uma relação ganha-ganha que beneficia a todos. Sair do convencional, do que sempre foi feito, é gratificante.
-

## CAPÍTULO CINCO

# A REINVENÇÃO DE UM GIGANTE DO VAREJO

É curioso constatar que algumas pessoas pensam que fiz carreira como consultor de empresas. Na realidade, foram apenas dois trabalhos nessa função. O primeiro, no grupo Joaquim Oliveira, descrito no capítulo anterior. O segundo, na Lojas Renner, no icônico ano de 1991, quando completei 40 anos. Depois de três meses, quando finalizei o plano estratégico da Renner, trabalho para o qual havia sido convidado, passei a fazer parte da empresa para a qual dedicaria o melhor de meu empenho – desafio que mantenho até hoje.

Esta jornada se inicia pouco depois de ter decidido vender minhas participações na ModaCasa e na Eletroshop. Lembrei que Cristiano Renner havia me ligado algum tempo antes, por indicação dos controladores do grupo Joaquim Oliveira. Naquele momento, estava muito envolvido na minha saga de empreendedor e, como tinha clara percepção do envolvimento necessário para uma consultoria estratégica, não pude aceitar. Mas uma vez livre de qualquer outro compromisso, concluí que poderia, então, me dedicar a realizar um diagnóstico da situação daquela que era uma das mais tradicionais lojas de varejo do Rio Grande do Sul, e que passava por um momento delicado.

A Lojas Renner ganhou personalidade jurídica e independência administrativa em 1965. Até então, a estrutura operava como departamento comercial das organizações Renner, o império construído por A. J. Renner, considerado o pai da indústria no Rio Grande do Sul. Tão logo Lojas Renner passou a existir de forma independente do grupo, iniciou-se sua expansão. Logo vieram unidades na região metropolitana, e, assim, foram se fortalecendo os planos para expandir a rede para o interior do estado. Em 1967, quando a Bolsa de Valores brasileira ainda nem estava escriturada, a

empresa fez um ipo, ou seja, abriu seu capital. Na época, eram raríssimas as empresas de varejo nessa condição. Além da Renner, apenas Lojas Americanas, Mesbla e Mappin haviam estabelecido relacionamento com acionistas externos.

Vivíamos, no Brasil, o chamado milagre econômico, com crescimento médio do PIB de 8% a 10%. A economia estava muito aquecida. Mas então sobreveio o choque do petróleo, em 1973, quando o preço do barril pulou de três dólares para algo em torno de 12 dólares. Ou seja, o custo da energia, de uma hora para outra, aumentou quatro vezes, gerando um caos no mundo inteiro. À época, o governo militar, que vigorava desde 1964, havia feito investimentos pesados em infraestrutura, tomando empréstimos vultosos (cerca de 100 bilhões de dólares) de organismos internacionais. A fonte dos recursos eram os chamados petrodólares (frutos do aumento dos preços do petróleo) que haviam se concentrado nos países árabes. Essa quantia fantástica de recursos, aplicada em grandes obras, como hidrelétricas e estradas, gerou um *boom* no consumo: a classe D consumia como se fosse C, a C como se fosse B, a B como a A e a A como se fosse *triple A*. O crédito farto permitia que se parcelassem as compras em até 36 vezes.

No segmento de roupas, no qual a Lojas Renner trabalhava, a prática era o licenciamento de marcas internacionais, que na época não tinham canais de venda próprios. Foi assim que entraram no Brasil nomes como Pierre Cardin, Gucci, Yves Saint Laurent, entre outros; assinando ternos, camisas, jeans, guarda-chuvas – entre outras coisas –, fabricados no Brasil. Atualmente, a realidade é bem diferente: muitas dessas marcas, que se dedicam ao segmento de luxo, estão instaladas no país, gerenciando operações próprias.

Com a economia aquecida, e a Renner posicionada em um padrão de preços ligeiramente acima da média, tudo corria bem. O percentual de 20% a 25% dos royalties pagos às marcas internacionais era coberto com naturalidade. Mas então vieram os anos 1980, com o início do processo de redemocratização. Aquela que ficaria conhecida como a “década perdida” na economia incluiu uma maxidesvalorização de 30% da moeda brasileira. Por que ocorreu essa maxidesvalorização? Porque o Brasil não estava dando conta de quitar os vultosos empréstimos para as obras de infraestrutura, cujos prazos de pagamento variavam entre seis e sete anos. Acontece que esse tipo de empreendimento só começa a dar retorno depois de um tempo

muito maior – a amortização do investimento em uma hidrelétrica, por exemplo, ocorre em um período entre 20 e 25 anos. Dito de outra forma: o dinheiro tomado emprestado no curto prazo precisava ser devolvido, mas o Brasil não tinha dólares suficientes. A maxidesvalorização, na prática, significava cortar, abruptamente, 30% do poder de compra das pessoas. Com isso, a economia se desaceleraria, do ponto de vista do mercado interno, ao mesmo tempo que os produtos brasileiros se tornariam mais competitivos, gerando excedentes exportáveis, e, conseqüentemente, os dólares necessários para pagamento da enorme dívida.

Com a economia interna deprimida, em razão da diminuição do poder de compra da moeda brasileira, era preciso reposicionar os negócios, em especial no segmento de varejo, mas a Renner não se reposicionou. Seguiu vendendo a mesma linha de produtos nos patamares de preços que praticava havia alguns anos. E aos poucos a loja passou a ser percebida como “cara” pelos consumidores cujo poder aquisitivo havia diminuído.

Havia ainda a questão da inflação. Foi uma época realmente muito difícil. Basta lembrar que, na média de uma vez a cada ano e meio, o país passou por 7 planos de estabilização da moeda e 13 políticas salariais diferentes. As regras do câmbio mudaram 17 vezes e o sistema de controle de preços sofreu 53 alterações. Os planos para encaminhar o problema da dívida externa foram 20, e os projetos de austeridade e cortes nos gastos públicos somaram 18 decretos. Nesse período, o cidadão brasileiro conheceu quatro moedas diferentes e calculou a desvalorização do dinheiro por 10 índices variados.

Entre as tantas tentativas para reequilibrar a economia do país, uma das mais emblemáticas foi o Plano Cruzado, em 1986. Sintetizando, o governo de José Sarney determinou o congelamento de preços e reduziu artificialmente a inflação, que andava beirando os 40% ao mês. Nessa situação, se você recebesse R\$ 1 mil no início do mês, ao final de trinta dias esse valor teria se reduzido em média 20%. E o que aconteceu com o fim da inflação, ainda que de forma artificial? Aumentou-se o poder aquisitivo, e as pessoas se atiraram ao consumo, que, obviamente, disparou. A oferta não tinha como acompanhar aquela demanda repentina. E a inflação acabou voltando.

Muitas empresas acreditaram que esse crescimento repentino do consumo, via congelamento, duraria para sempre. No caso da Renner, que comprava seus produtos com muita antecedência (até porque na época se

trabalhavam apenas duas coleções: primavera/verão e outono/inverno), a projeção foi feita com base nesse cenário otimista. Os produtos chegaram, mas o consumo não aconteceu, porque, com a volta da inflação, novamente os salários perderam poder de compra. A empresa foi obrigada a fazer grandes remarcações, o que redundou em prejuízos bastante elevados e gerou importante perda de seu patrimônio.

Na tentativa desesperada de aumentar o faturamento e obter capital de giro, a Renner chegou ao ponto de criar *corners* dentro das lojas maiores, vendendo todo o tipo de produto. Por exemplo, uma loja localizada no bairro Passo D’Areia, em Porto Alegre, vendeu potes de mel durante determinado momento – uma completa descaracterização de uma empresa com uma tradição e um passado de posicionamento como loja *top*.

Foi justamente nessa época, no início dos anos 1990, que entrei na Renner, inicialmente com o compromisso de elaborar um planejamento estratégico, *job* com tempo determinado – três meses. À medida que, juntamente com os diretores da Renner, avançávamos nas etapas do planejamento estratégico (mais exatamente no mapeamento de pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades), fomos percebendo que o grande problema da empresa era justamente seu “desposicionamento” em relação ao que estava acontecendo no mercado, na época.

Ficava clara, portanto, a necessidade de se retrabalhar os famosos 4 Ps do marketing, propostos por Philip Kotler: produto, preço, ponto de venda e promoção. A propósito, existem autores que falam em 6 Ps, 8 Ps, mas eu costumo dizer o seguinte: “Faça bem os 4 Ps – não esquecendo do P de pessoas, que não está no contexto do marketing – e tudo vai dar certo”. Voltando à Renner: havia um equívoco a ser corrigido, uma vez que a Renner continuava vendendo produtos que não estavam mais ao alcance do seu cliente médio. Como consequência, o preço também estava “desposicionado”, e por isso a percepção de uma loja “cara”. E em meio à crise econômica e descapitalização da empresa, as lojas (oito, naquele momento) também estavam sofrendo, ficando com as instalações obsoletas, ou seja, havia problemas também no ponto de venda. Do ponto de vista da comunicação (o P de promoção), muito pouco vinha sendo feito.

A propósito do processo de elaboração do diagnóstico, uma observação interessante: quando uma empresa como Lojas Renner, com uma cultura forte, passa por uma deterioração mercadológica, não raras vezes, apesar das dificuldades, essa cultura prevalece e é fator importante em um

processo de recuperação. Foi em razão dessa forte cultura empresarial que os diretores e gerentes da Renner envolvidos no processo de diagnóstico da situação, todos eles pessoas muito conscienciosas e preocupadas com a empresa, deram uma colaboração muito grande, pois o objetivo era comum: trabalhar para se retomar uma situação mais condizente com a relevância da empresa.

Uma vez montado o diagnóstico e mapeadas as estratégias, era chegada a hora de apresentar o trabalho aos integrantes do Conselho de Administração, na época integrado por dois membros da família Renner, Fernando e Mathias, cada um representando uma holding que detinha 50% do negócio, e três conselheiros independentes: Egon Handel, Thomas Herrmann, presidente da Tintas Renner, e Benjamin Steinbruch, hoje destacado acionista da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). Cristiano Renner, que havia me convidado para realizar o trabalho, era o diretor-presidente da empresa.

O trabalho foi muito bem-recebido, e a pergunta seguinte foi: quem vai implementá-lo? Eu não tinha aquela resposta. “Mas por que você não implementa o seu próprio plano?”, foi a próxima pergunta. Não havia pensado na possibilidade, até porque a experiência à frente de uma empresa familiar, como a Imcosul, havia sido bastante complexa. As conversações prosseguiram, com três conselheiros, Egon Handel, Thomas Herrmann e Fernando Renner, procurando me mostrar que a decisão de profissionalizar a empresa era irreversível e previa, inclusive, a diminuição da presença de integrantes da família nos negócios e no Conselho de Administração.

Eu realmente estava em dúvida, pois tudo tinha acontecido de maneira muito rápida: havia iniciado o diagnóstico em agosto e concluído o trabalho no final de outubro, quando surgiu o convite para seguir. O fator decisivo para a minha resposta positiva ao convite foi o compromisso assumido por Egon Handel e Thomas Herrmann de permanecerem no conselho por pelo menos três anos. E foi assim que, em 1<sup>o</sup> de novembro de 1991, com Cristiano Renner assumindo a posição de presidente, tornei-me o diretor-superintendente da Lojas Renner, com plenos poderes para gerir a empresa e fazer o que fosse necessário.

## **REALINHANDO OS 4 Ps**

Se havia alguma possibilidade de conflito entre as posições de presidente, exercida por um membro da família Renner, e de diretor-superintendente, assumida por mim, bastou uma conversa inicial, franca e transparente com Cristiano para que fosse selado o pacto que vigoraria dali para a frente, sem sobressaltos: ele cuidaria da representação externa da empresa, enquanto a mim caberia gerir os negócios. O desprendimento de Cristiano chegou ao ponto de ele me perguntar se eu acharia conveniente que ele participasse das reuniões de diretoria. Respondi que obviamente sim. O gesto, a propósito, foi emocionante e emblemático: um presidente que é da família controladora e faz uma colocação nessa linha é porque está realmente determinado a apostar na profissionalização. De resto, toda a família Renner teve uma postura irrepreensível ao longo do tempo, um comportamento irretocável.

Thomas Herrmann reforça minha percepção: “O Galló não imaginava que a família Renner seria tão receptiva a tudo o que ele viria a propor. A propósito, a conduta do Cristiano, nomeado diretor-presidente, foi exemplar. São poucos os casos de pessoas que abrem mão do poder em prol da instituição. Ele fez isso muito bem, e lentamente o Galló foi assumindo as rédeas e o comando da situação. Eu gosto de contar que, em uma de nossas primeiras reuniões, perguntei ao Galló se ele podia me explicar por que eu gostava de entrar em algumas lojas e em outras, não? ‘Por que não gosto da Renner e gosto da C&A?’, Ele me perguntou se eu tinha um par de horas, e depois da reunião fomos para a loja da Renner no Shopping Iguatemi. Ele me mostrou como as mercadorias eram distribuídas, como ficavam posicionados os vendedores, onde estavam localizados os caixas. E depois fomos na C&A. Ele me mostrou as mesmas coisas, as diferenças que havia. E ficou claro para mim por que eu não gostava da Lojas Renner: cada vez que eu queria um produto, o vendedor levava três minutos para ir até o fundo da loja, buscar a mercadoria. O Galló me explicou que o cliente tem que poder tocar na mercadoria, e o vendedor tem que estar próximo, mas sem interferir, sem ser insistente”.

Por sua vez, Cristiano Renner tem a seguinte percepção daquele momento: “Eu aprendi muito com o Galló. A minha postura sempre foi de querer aprender. Participei de todas as mudanças que foram feitas. Uma mudança mais forte, a respeito da qual eu tive dúvidas e que debatemos bastante, foi sobre o comissionamento dos vendedores. Significava modificar o critério de cálculo, de tal forma que o trabalho passasse a ser de

equipe, e não individual. Até então, os vendedores só se interessavam pelo desempenho individual, o estoque e as demais instalações eram tratados como se estivessem ali à disposição de cada indivíduo, deixavam de qualquer jeito, atendiam o cliente e atiravam o produto de volta; onde quer que caísse, ficava.

“Não se ocupavam de colocar no cabide, guardar de novo na caixa. E isso acabava prejudicando o todo, porque não era um trabalho em equipe. Então, passamos de comissão individual para uma comissão setorizada. Isso teve um bom resultado. Eu tive dúvidas não quanto ao resultado, mas temia que tivéssemos que enfrentar muitas questões na Justiça do Trabalho. Enfim, o Galló, para mim, é mais como um médico. Porque ele olhou e disse: ‘Bom, tem que mexer aqui, tem que tirar isso dali, botar isso acolá’. E em que ele se baseava para saber o que fazer? Pesquisa de mercado. Sempre com toda a autonomia. Claro que, no início, havia coisas sobre as quais ele ficava em dúvida, e aí eu me lembro que o Thomas Herrmann, meu primo, que estava no Conselho, dizia a ele: ‘Vamos por aí, que o caminho é esse mesmo’. Eu acredito que isso sempre ajudou. Até porque, desde o início, quando contratamos o Galló para fazer a consultoria, nós já sabíamos que ele seria a pessoa mais indicada para tocar a reestruturação, o reposicionamento. Era apenas uma questão de envolver o público interno, de ir diminuindo as resistências normais à chegada de alguém novo”.

É curioso, e mesmo engraçado, lembrar que, na semana em que fui apresentado ao mercado, havia uma profusão de reportagens nas revistas especializadas decretando a morte das lojas de departamento. Estaria eu assumindo um negócio fadado a morrer? Na verdade, o que estava sendo muito questionado naquele momento era o modelo das chamadas *full line department stores*, lojas que vendiam quase tudo: móveis, eletrodomésticos, brinquedos, material esportivo, artigos de bazar, camping etc. A Renner não se enquadrava nessa categoria, pois havia deixado de comercializar, por exemplo, eletrodomésticos. Dito de outra forma: já não nos considerávamos mais um “dinossauro”, como eram classificadas as enormes lojas de departamento da época, como Mappin, Mesbla etc.

Em paralelo ao início do mapeamento das atividades estratégicas e da distribuição de tarefas previstas nos planos de ação, a empresa tomou recursos para viabilizar as mudanças. Era preciso capital para viabilizar os ajustes necessários. E eles não aconteceriam de uma hora para outra: a jornada seria longa.

Na época em que assumi o comando da Renner, no início de novembro, as compras para a temporada de primavera/verão 1991-92, e também do outono/inverno do ano seguinte, já estavam feitas. Como referi, na época eram apenas duas coleções – muito diferente dos dias de hoje, em que se comercializam múltiplas coleções, dentro do conceito de *fashion retailer*. Portanto, os produtos que estariam nas lojas haviam sido adquiridos com base no conceito anterior, apontado no nosso diagnóstico como inadequado. Pensei: esse Natal não vai ser um bom Natal, porque a mercadoria não é a correta. E os meses seguintes seguirão sendo difíceis. Mas não havia muito que fazer, a não ser preparar o futuro. O sentimento era de desconsolo, de qualquer forma. Lembro como se fosse hoje: na antiga sede da empresa, na avenida Assis Brasil, em Porto Alegre, havia uma sala de reuniões, e de suas janelas se avistava um frondoso flamboyant. E não foram poucas as vezes em que apreciar a beleza daquela árvore, que todo ano floresce em novembro e dezembro, foi meu único consolo, diante da angústia pelas dificuldades que se vislumbravam no horizonte. Afinal, eu teria que esperar um bom tempo para dar início às mudanças e apresentar resultados, em especial na área de compras, com a aquisição da coleção primavera-verão 1992-93. Eu sabia que somente com a compra dos produtos certos poderíamos impulsionar as vendas e incrementar as receitas. Aquele seria o primeiro passo no reposicionamento, e, em paralelo, começamos de imediato um trabalho de redução de custos e enxugamento de algumas despesas.

Havia equívocos no setor de compras, mas é interessante notar que o pessoal da área tinha a percepção de que os produtos não estavam adequados. Só não tinham a exata noção de como reverter aquele quadro. De qualquer forma, na época, encomendamos uma pesquisa a uma empresa de São Paulo, para tentar entender por que as mulheres (e também os homens) compravam em lojas de departamento. Uma das perguntas para o público feminino era: onde você gostaria de ter comprado no último ano? A Renner aparecia com 24%. E na sequência: onde você efetivamente comprou? Aí a Renner aparecia com apenas 12%. Ou seja, por alguma razão, provavelmente por não encontrar o produto certo, ou então em razão do preço, as mulheres até gostariam de comprar na Renner, mas já não conseguiam.

A pesquisa reforçou nossa percepção de que a marca era muito forte, tinha um *recall* interessante, com aspectos positivos agregados, mas não

estava conseguindo entregar o que os clientes queriam. Tínhamos que ajustar os produtos.

Nossa principal concorrente na época era a C&A. Na pesquisa encomendada, os índices de onde gostaria de comprar e onde havia comprado eram de 18% e 16%, respectivamente, ou seja, um aproveitamento substancial. Mas por que isso acontecia? Comecei a frequentar a C&A, e logo percebi que lá estavam as consumidoras de moda, as mulheres mais estilosas, as mais elegantes. A Renner era a preferida por mulheres de mais idade, que optavam por cores mais discretas, como azul-claro ou cinza. Era desesperador constatar que havia muita coisa inadequada. E foi por essa época que tive a ideia de fazer a contagem de sacolas, como forma de comparar o desempenho da Renner em relação aos concorrentes. Todas as quintas-feiras, durante uma hora (das 16h às 17h), colaboradores nossos contam quantas sacolas saíram da Renner e dos concorrentes. Apesar da metodologia não apresentar precisão estatística, é um indicador que usamos até hoje, porque sempre traz contribuições interessantes, como medir a participação de mercado por loja nos shoppings ou ruas onde estamos presentes.

Lembro-me de ter ido ao Shopping Iguatemi, em Porto Alegre, na véspera do Natal, e constatado que, para cada 4 sacolas da Renner circulando pelos corredores, havia 10 do principal concorrente. Hoje, é o inverso, mudou completamente, mas na época foi uma preocupação muito grande. No centro da cidade, o cenário não era muito diferente. Enquanto nossa loja da avenida Otávio Rocha, a maior em tamanho e faturamento, estava praticamente vazia, a concorrência festejava a época de compras natalinas com longas filas nos caixas. Como já mencionei, para darmos início a algum tipo de reversão do cenário, tínhamos que esperar até abril ou maio do ano seguinte, quando encomendaríamos as mercadorias da coleção primavera-verão 1992-93, já reposicionadas em relação ao que imaginávamos ser o produto adequado. E, ainda assim, o processo não seria tão rápido. A percepção de mudança exige tempo, até que o consumidor se dê conta de que houve uma efetiva transformação. No nosso caso, esse tempo foi abreviado, em razão da força da marca Renner, a qual sempre esteve associada à qualidade, à moda e ao bom atendimento, e seria importante fator na retomada.

Marcus Paim, sócio da agência Paim Comunicação, com quem viríamos a estabelecer um longo e profícuo relacionamento, relembra: “O Galló,

quando assumiu a Renner, não pegou um ativo maravilhoso. Havia boas memórias, claro, mas a empresa estava cheia de problemas. E com coerência e continuidade, ele conduziu o reposicionamento. Os americanos têm uma expressão para isso: *management by walking around*. Ele tem a capacidade de ir ao mercado, observar a concorrência, ver o que se faz, o que não se faz. Mergulhar no assunto, aprender. Ele age sobre as coisas. E é um belo exemplo de trajetória, de constância e de evolução”.

Um momento interessante, e que reforça o conceito de que o bom gestor é aquele que aposta na transparência e gera confiança no acionista, independente de a empresa ser familiar ou *corporação*, se deu quando fizemos a mudança no mix de produtos. Para dar um exemplo, decidimos substituir uma camisa branca com marca de grife estrangeira por outra camisa com a mesma qualidade, só que 30% mais barata (eliminávamos, assim, o custo com royalties), pois esse era o valor que nosso cliente médio tinha condições de pagar. A paulatina saída de algumas grifes das gôndolas e araras causou certo estranhamento, em especial entre integrantes da terceira geração da família Renner, até começarem a chegar a mim alguns comentários difusos sobre esse tema. Sugeri, então, a Cristiano Renner que fizéssemos uma reunião, em que eu poderia ouvir diretamente dos membros da família qual era o desconforto e, na sequência, teria oportunidade de explicar o porquê das mudanças que estávamos fazendo.

Depois de ouvir que de fato estavam estranhando que alguns produtos, como abrigos Lacoste e determinada linha de cristais importados, não estavam mais disponíveis, apresentei o perfil do nosso crediário, de acordo com o número de salários mínimos. Mostrei a eles que o poder de compra dos nossos clientes preferenciais estava muito abaixo do deles, acionistas. O que eu quis dizer com aqueles números? “Olha, vocês me desculpem, sei que são os acionistas da empresa, mas vocês não são clientes prioritários da Renner. Não podemos oferecer o mix que vocês gostariam de comprar nas nossas lojas, porque ele não está adequado ao perfil dos nossos clientes. E é essencial readequar nossa linha de produtos para recuperarmos a saúde financeira da empresa”. Todos concordaram e, ao final do encontro, propus que passássemos a fazer mensalmente reuniões como aquela. Passado algum tempo, à medida que os resultados começaram a aparecer e retomamos a distribuição de dividendos, as reuniões eram trimestrais, depois semestrais, até que se tornaram desnecessárias, pois a confiança na condução da empresa estava consolidada.

Como fica claro, a principal decisão estratégica adotada foi focar nossa atenção na consumidora mulher, buscando simplificar nossa operação e maximizar resultados. Afinal, a mulher era (e ainda é) responsável por 80% da decisão de compra da família e, aos poucos, passava a ocupar mais espaço no mercado de trabalho. A propósito, lenta e gradualmente, a tendência é de que passássemos a ser chamados de “a” Renner, e não “o” Renner, como acontecia até então.

A respeito daquele momento, Remi Accordi, executivo do segmento de varejo com quem convivi desde os tempos da Imcosul, relembra: “A Renner vendia basicamente ternos masculinos. Esse era o sinônimo de Renner naquela época. E aí o Galló consegue, em um espaço de tempo muito pequeno, inverter o polo. E inverter o polo de forma dramática. Eu fui o primeiro intermediário a oferecer a eles produtos importados, começamos a trazer roupas de lã do Uruguai, que não se encontravam por aqui. Inclusive as cartas de crédito tinham que ser avalizadas pelo Galló e pela Flavia, mulher dele, porque não havia recursos e nem caixa para isso. Assim, os importados começaram a ser um dos diferenciais na loja. Nós chegamos a ter na época quase 60% do mix de produtos, com excelente resultado. E aí qualquer um poderia parar e pensar: ‘Vamos só nos focar nisso’. Mas não o Galló. Ele abre o horizonte, vai buscar o desenvolvimento de tecnologia, consegue um escritório de apoio logístico para trazer as principais tendências do mundo para cá. Começa a fazer uma revolução em termos de equipes, de funcionários, de colaboradores. Muda o espírito de uma maneira dramática. Eu acho que o genial dessa história é que se havia um *benchmark* na época naquele segmento, era a C&A. E alguns anos depois, essa situação se inverteria”.

Vencida a primeira etapa, durante o ano de 1992, em que focamos prioritariamente no reposicionamento do produto e do preço, passamos, no ano seguinte, a nos dedicar ao ponto de venda. Algumas lojas estavam desgastadas e não havia padronização, tanto no layout quanto no uso de equipamentos. Providenciamos uma série de melhorias no ambiente. E, finalmente, em 1994, foi possível passarmos a cuidar mais de perto também da propaganda e da promoção. Já nos sentíamos confortáveis para convidar o público a conhecer uma nova Renner, reforçando a mensagem de uma loja que trabalha com moda de qualidade e a preços competitivos, para toda a família – moda masculina, feminina e infantil –, mas focada na mulher.

O P de promoção, diga-se de passagem, costuma ensejar um erro muito comum quando se está em meio a um processo de recuperação de uma empresa ou em um *turnaround*. No anseio de reverter cenários difíceis, investe-se em propaganda, chamando o cliente para conferir mudanças ou novidades que não foram efetivamente amadurecidas. Assim, corre-se o risco de gerar mais decepção e frustração nos clientes. Por isso, apostamos em conter a ansiedade de usar a comunicação, dedicando-nos, prioritariamente, a reorganizar as coisas do ponto de vista interno, padronizando as lojas, revendo a linha de produtos e preços, para só então voltarmos a nos comunicar de maneira mais enfática com nosso público.

Foi nesse período que decidimos rever também nossa logo-marca. Após estudos contratados de uma empresa de São Paulo, passamos a adotar o vermelho no logotipo, cor que permanece até hoje e funciona bem junto a nosso público preferencial, representado 80% por mulheres.

Também nessa época passamos a dar maior atenção à área de Recursos Humanos, não apenas tentando buscar talentos no mercado, via programas de *trainee*, mas também via formação de quadros, treinando o público interno, em especial na área de compras. Até porque a Renner sempre foi muito reconhecida pela qualidade do seu atendimento, a gentileza das vendedoras, mas também pela eficiência na prestação de serviços. Iniciaríamos ali a estratégia de treinar, treinar e treinar. Havia uma razão especial para isso.

## **SEMENTES DE ENCANTAMENTO**

Um dos diferenciais mais importantes da Lojas Renner, que seria fundamental para a construção da trajetória vencedora a ser trilhada nos anos seguintes, teve suas sementes plantadas em meados de 1994. Foi nessa época que surgiu a filosofia da prática do encantamento, por meio da qual passamos a disseminar entre os colaboradores a ideia de que, para nos diferenciarmos da concorrência, seria essencial não apenas satisfazermos as necessidades de nossos clientes, como recomendam as regras do marketing, mas, mais do que isso, superá-las, encantando-os.

Dediquei um capítulo especial deste livro para falar sobre encantamento, mas, em síntese, antecipo que, para encantar, é preciso treinar, envolver, sensibilizar. E foi pela implantação do programa de qualidade e, em paralelo, do programa Magia Renner – treinamento voltado

para a sensibilização de todos os colaboradores da empresa –, que iniciamos a difusão intensa e permanente da filosofia do encantamento. O Magia Renner tinha, desde o início, o papel de levar a visão do encantamento para toda a empresa e segue em funcionamento até hoje. Encantar passaria a ser uma tarefa que estaria a cargo de todos, literalmente todos os colaboradores, e não apenas dos atendentes das lojas. Estávamos convencidos de que toda a equipe deveria se sentir como dona do negócio, com cada um de nós encarando suas tarefas como essenciais para atingirmos o resultado principal: o encantamento dos clientes da Lojas Renner, em especial as mulheres, que passaram a ser o centro de nossas atenções. Mais do que isso: o encantamento balizaria, a partir de então, também as relações internas, de forma que cada um pudesse encantar também os colegas, os superiores hierárquicos, os fornecedores, os acionistas, alimentando-se, assim, um círculo virtuoso, porque, afinal de contas, quem encanta é encantado.

Clarice Martins Costa, diretora de Gente e Desenvolvimento da Lojas Renner, relembra: “A Renner era muito hierarquizada, as pessoas não tinham autonomia, havia problemas de comunicação. O RH era bem afastado da empresa, mesmo fisicamente. A área de departamento de pessoal na verdade cuidava somente da folha de pagamento, tinha advogados trabalhando na área. Aí contratei uma estagiária, e criamos logo em seguida o Magia Renner, por meio do qual passaríamos a receber aqueles que estavam entrando na empresa; mas, inicialmente, decidimos aplicar com todo mundo, para alinhar a nova filosofia de trabalho. Não seria muito difícil, eram apenas 836 funcionários... O Galló fez a abertura dos primeiros 40 encontros, inclusive no interior do estado. E tudo isso pensando na cultura do encantamento, em como fazer as pessoas estarem motivadas para superar a expectativa, fazer algo mais, para termos um diferencial competitivo. Criamos na época um concurso sobre as melhores histórias de encantamento, que continua até hoje. Iniciamos em 1996. A melhor história do mês ganha um prêmio e o autor ou autora pode vir a Porto Alegre, conhecer a empresa, falar com o Galló. Surgiram depois o *Planeta Renner*, informativo interno, o Canal Renner e as convenções anuais, para as áreas de gerência, que posteriormente cascateiam os valores para as equipes”.

Algum tempo depois de iniciarmos a implantação da filosofia do encantamento, percebemos que faltava uma ferramenta para medir a efetividade desta nova postura, junto a nossos clientes. E foi assim que

decidimos instalar, em 1996, os primeiros “Encantômetros”, equipamentos no qual, ao deixar uma loja, os clientes podem registrar como foi o atendimento e a experiência de compra. Ao lado do equipamento – no qual constam as opções “muito satisfeita” (verde), “satisfeita” (amarelo) ou “insatisfeita” (vermelho) –, há um colaborador, que não apenas incentiva que a opinião seja registrada, mas também se prontifica a buscar a solução para eventuais problemas, nos casos em que é acionada a opção “insatisfeita” (há, também, um formulário impresso, para detalhamento da situação, a partir do qual costumamos entrar em contato com a pessoa, para dar um retorno). A decisão de expor os resultados dessa forma foi um ato de coragem de nossa parte, reforçando nosso compromisso inalienável com o cliente.

A implantação da filosofia do encantamento veio a reforçar conceitos que estão presentes em um livro muito interessante, chamado *A hora da verdade*, de Jan Carlzon, no qual o autor defende a necessidade de preparar todos os colaboradores para o que ele chama de pontos de contato, que são os momentos em que o cliente ou consumidor entra em contato com as pessoas que estão na linha de frente do negócio, momento em que se constrói a imagem de uma empresa. Como é absolutamente impossível prever e antecipar todos esses momentos, para elaborar orientações prévias sobre qual atitude tomar neste ou naquele caso, torna-se essencial que todos os colaboradores estejam empoderados e capacitados, com autonomia para lidar com qualquer tipo de situação. Se eles estiverem imbuídos da filosofia de encantar, saberão qual a melhor atitude a tomar. O livro foi minha inspiração e reforçou o quanto era importante disseminar o encantamento para toda a empresa.

Em decorrência, logo percebemos que, para que nossos colaboradores pudessem de fato sentir-se motivados para encantar, seria preciso que eles, primeiramente, também se sentissem encantados pela própria empresa. É por isso que usamos na Lojas Renner a expressão “quem encanta é encantado”.

A filosofia do encantamento, desde então, deu origem a milhares de histórias nas quais nossos colaboradores conseguiram superar as expectativas dos clientes. Falo mais sobre isso no capítulo especial sobre este tema, mas aproveito para compartilhar aqui o depoimento de Nilson Morgado, gerente-geral de Lojas da Lojas Renner, que atesta a implantação imediata da autonomia como prática da cultura na empresa: “A primeira

história do nosso primeiro livro é minha. Um belo dia, uma senhora apareceu na loja com o tíquete para retirar um smoking que o marido tinha deixado para ajustar. Só que isso tinha acontecido quatro anos antes... Ninguém sabia mais onde estava o smoking, obviamente, pois já não comercializávamos mais esse produto. E agora, o que fazer? Decidi, então, pegar dinheiro do caixa e comprar um smoking novo na concorrência, presenteando a cliente. Ela, obviamente, ficou encantada. O Galló só ficou sabendo duas semanas depois, e eu imaginei que poderia levar uma bronca. Nada disso. Ele comentou que deveria haver muitas histórias como aquela, e que deveríamos passar a registrá-las, para reconhecermos nossos heróis. Uma das melhores histórias de encantamento, em minha opinião, aconteceu em Pelotas. Uma senhora com um bebê estava na fila de pagamentos, no terceiro andar. Fazia muito calor. Quando ela chegou ao caixa, a moça que a atendeu perguntou por que o bebê estava choramingando. A senhora disse que era de fome: ela havia trazido leite para ele tomar na mamadeira, mas havia azedado. Pretendia passar depois em algum lugar, para comprar leite fresco. A moça do caixa, então, disse que tinha um filho da mesma idade, e se ofereceu para amamentar o bebê, se ela concordasse. A senhora aceitou, e então passou o bebê para ela amamentar, do outro lado do balcão. A criança se acalmou imediatamente. Todo mundo na fila chorou com aquela cena... Essa é a Renner!”.

## UM ANÚNCIO HISTÓRICO

Uma das lições mais importantes que tive ao longo de minha trajetória no varejo diz respeito à concorrência: quando você não tem um “inimigo”, um adversário, crie um. No nosso caso, não foi preciso. A C&A era uma adversária ferrenha, e quem estava pessoalmente à frente dessa disputa era o então presidente, Lucas Brenninkmeyer, membro da família controladora. Ele chegou ao ponto de comentar com um colaborador nosso, que havia saído da C&A, que iria “acabar com a Renner”. Onde abríssemos uma loja, ele prometia abrir uma em frente. E isso foi ótimo, porque só estimulou nossa equipe a lutar mais e mais pela retomada da relevância da Renner.

A “ameaça” de Brenninkmeyer foi feita durante a inauguração da loja da C&A no Praia de Belas Shopping, em Porto Alegre. Curiosamente, esse empreendimento, ao contrário do que frequentemente ocorre, havia iniciado suas atividades sem loja-âncora. A própria Renner havia se instalado no

shopping algum tempo depois de sua abertura, mas já estávamos havia algum tempo operando, desfrutando do privilégio da exclusividade no segmento, quando então chegou a C&A. Aliás, nossos concorrentes, passados alguns meses, decidiram abrir uma loja em frente à da Renner em Pelotas, na zona sul do estado do Rio Grande do Sul, pagando um alto valor por dois terrenos, em razão da localização.

Mas o ápice dessa disputa de mercado aconteceu em 1995, no final do ano.

O mês de dezembro é tradicionalmente marcado pelo dobro de movimento em relação a novembro no que se refere às vendas de vestuário. É um esforço enorme dar conta da explosão do número de clientes, considerando que não há como ampliar o número dos caixas. Pensando em desafogar as lojas e tornar a experiência mais agradável, lançamos uma campanha propondo antecipação das compras para novembro, com parcelamento em quatro vezes sem juros e sem acréscimos, com a primeira parcela sendo paga em sessenta dias, e não trinta, como era a condição normal do Cartão Renner, nos outros meses do ano. Era como se disséssemos: “Antecipe suas compras de Natal para novembro, mas continue pagando a primeira parcela só em janeiro”.

No dia seguinte ao lançamento da campanha, a C&A publicou um anúncio de meia página no jornal *Zero Hora*, o de maior circulação do estado, oferecendo possibilidade de primeiro pagamento também em sessenta dias, mas parcelado em cinco vezes, sem juros e sem acréscimo. Com um detalhe: a promoção só era válida para o Rio Grande do Sul. Nos demais estados, o parcelamento seguia sendo de três vezes, e o prazo sem os sessenta dias de carência. O que nós fizemos? Compramos espaço de uma página nos jornais *O Estado de S. Paulo* e *Folha de S. Paulo*, e veiculamos a seguinte mensagem: “Na C&A você compra em cinco vezes, sem entrada e sem acréscimo, com primeiro pagamento em sessenta dias. A má notícia é que essa condição é válida só para Porto Alegre”. A peça terminava dizendo: “Lojas Renner – você ainda vai ser nosso cliente”. A última frase se explica pelo fato de que na época não tínhamos lojas na região Sudeste, nem mesmo em Curitiba (Paraná), que pertence à região Sul. Funcionava como um recado, do tipo “estamos chegando”, e deixava implícita a mensagem de que as condições de pagamento na Renner sempre seriam iguais em todas as lojas.

O anúncio, publicado em 10 de novembro de 1995, provocou um grande impacto. A C&A resolveu não responder. Deduzimos que acharam melhor não valorizar um concorrente que parecia pouco relevante, na época. Confira o comentário de Luiz Antonio Carvalho, ex-CEO da C&A, a respeito do episódio: “Eu comecei na C&A em 1978 e fiquei trinta anos lá. Em 1990, quando o Galló entrou e começou a profissionalizar a empresa, a Renner começou a aparecer, apesar de sua equipe ser pequena e de a empresa não ter recursos. Mesmo assim, ele conseguiu. A Renner sempre incomodou, como concorrente. Quando nós decidimos fazer uma promoção, vendendo em cinco vezes nas lojas de Porto Alegre, o Galló ficou muito bravo, publicou um anúncio em São Paulo, perguntando por que não fazíamos a promoção no restante do Brasil, algo assim. Eu hoje penso que foi uma resposta para o seu próprio time, ele deu uma satisfação para a equipe interna”.

Passados mais de vinte anos, penso que talvez tenhamos sido um tanto irresponsáveis, deixando-nos levar pelo que chamo de “complexo de chihuahua”, aquele cachorrinho pequeno que, apesar do tamanho, é muito *brabo* e pensa que é um leão. De qualquer forma, os empreendedores dos shoppings centers perceberam que havia mais alternativas para lojas-âncora, e passaram a olhar para a Renner com outros olhos: “Quem é essa rede que está desafiando a C&A?”. E assim fomos ganhando musculatura.

Quem tece um comentário interessante a respeito é o empresário Wilson Noer, presidente da Associação Gaúcha para o Desenvolvimento do Varejo (AGV): “O varejo brasileiro, sem dúvida, deve muito à Renner, mas de forma mais direta, ao Galló, no que se refere à expansão do varejo no país todo. Principalmente se a gente pensar em shopping center, onde a atuação da Renner hoje é uma presença praticamente desejada por todos, como âncora. Com isso, cria-se também uma disputa muito saudável, e que acaba beneficiando o consumidor, pois envolve outras grandes redes. Hoje, a Renner está à frente da C&A e da Riachuelo. Quem podia imaginar isso há alguns anos? Acima de tudo, essa nova visão de varejo no Brasil se criou por meio dessa interferência do Galló com a Renner, ou por meio da Renner.”

## **REPOSICIONANDO A COMUNICAÇÃO**

Ainda que o histórico anúncio sobre a C&A ocupe lugar de destaque na Sala da Memória, na sede da empresa, e seja efetivamente um marco, a grande virada na comunicação da Lojas Renner ocorreu algum tempo antes, por volta de 1992. Na época, avaliamos que era chegada a hora de definir e estruturar uma nova estratégia de comunicação, com foco no médio e longo prazos, ou seja, queríamos uma linha de comunicação que se mantivesse ao longo do tempo. E essa estratégia deveria se basear no conceito de cumplicidade com a mulher, uma mulher que cada vez mais estava presente no mercado de trabalho, uma mulher multifacetada, que trabalha fora, mas também cuida da casa, cuida da família, faz compras para o marido e os filhos, e, portanto, tem pouco tempo para si. Queríamos passar a estar ao lado dessa mulher.

E foi esse o briefing que apresentamos para as quatro agências de propaganda convidadas a participar do que chamamos na época de pré-qualificação. Por meio desse processo, os projetos seriam analisados em dez aspectos, atribuindo-se pontos a cada um desses itens da avaliação. A Standard Ogilvy & Mather, que até então nos atendia, decidiu ficar de fora, pois havia participado de um processo parecido algum tempo antes, nos moldes de uma concorrência, o que não era bem o nosso caso. Participaram do processo Competence, DCS, América e Paim, agência recém-formada pelos irmãos Cesar e Marcus Paim, que haviam saído da Escala – outra grande agência que só não participou da pré-qualificação porque seguia atendendo a Imcosul, que comercializava vestuário e era nossa concorrente.

O trabalho apresentado pela Paim destacou-se dos demais, pois não era apenas uma campanha publicitária, e sim uma estratégia de comunicação para os próximos anos, e por isso ela foi escolhida como nossa nova agência. Dentro do critério de transparência que adotamos, chamamos as quatro participantes e detalhamos a avaliação e a respectiva pontuação de cada agência. Houve algum desconforto por parte das que foram preteridas, inclusive com desgastes do ponto de vista pessoal para mim, pois tinha relação de amizade com alguns diretores, mas as regras estavam muito claras desde o início, e era preciso segui-las à risca. Ademais, esse modelo de escolha de agência era mais usual no eixo Rio-São Paulo. Estávamos convictos de termos procedido com o melhor profissionalismo, visando aos interesses da Renner. Pessoalmente, ficou mais uma vez claro que é muito importante saber separar o lado pessoal do profissional.

Um ponto interessante a destacar na proposta de trabalho da Paim foi o que se referia à remuneração, que incluía um percentual variável, de acordo com os resultados das vendas. Tratava-se de uma inovação, pois a aferição da eficácia do trabalho das agências de propaganda não era usual na época. De outra parte, a proposição enfatizava o caráter de parceria que vigoraria no relacionamento durante muito tempo: se a Renner obtivesse mais e melhores resultados, a partir do trabalho da agência de propaganda, esta teria remuneração maior, também.

Como abordarei de forma detalhada mais adiante, manter uma linha de comunicação ao longo do tempo é um grande desafio. Uso a imagem de um edifício, que vai sendo construído tijolo por tijolo, formando uma sólida construção. Alguns diretores de criação das agências por vezes têm dificuldade com esse conceito, e tendem a criar uma campanha completamente diferente da outra, em termos de conteúdo e posicionamento, ao longo da relação com os clientes. Também não é incomum que, quando muda o diretor de criação, o novo profissional queira começar tudo do zero. Pois nós queríamos estabelecer uma identidade, uma linguagem que fosse claramente percebida desde as primeiras peças e que fosse duradoura. E a Paim foi muito bem-sucedida nesse trabalho. A tal ponto que, passados vinte anos, quem assistir a um comercial de 1995 ou 1996 da Lojas Renner perceberá o quanto ele segue atual. E esse é o segredo: a convicção sobre o posicionamento e a persistência de mantê-lo, contando com uma agência que seja sua cúmplice nesta tarefa.

Repito: se você é persistente, se consegue ter essa disciplina para construir uma imagem, tijolo a tijolo, você vai ter um edifício bastante consistente. E o mais importante: é sempre o mesmo tijolo, o mesmo formato. Nada de um dia usar um tijolo quadrado, outro dia um tijolo triangular, outro dia um tijolo redondo. É assim que se constrói uma fortaleza. Hoje, quando medimos o significado da nossa marca, comparada com a concorrência, percebemos que a marca Renner possui grande proximidade, emoção e afetividade na relação com o consumidor. E esse trabalho se iniciou em meados dos anos 1990.

Gosto muito de citar um dos primeiros comerciais, de 1996, que lançamos duas semanas antes do Dia dos Namorados. O conceito era o seguinte: todo relacionamento começa com um namoro, depois noivado, depois casamento. Hoje em dia, algumas dessas etapas podem ter mudado de nome ou mesmo ser puladas, mas a questão da celebração das datas

continua importante. Na prática, as mulheres casam, têm filhos, e aí tudo se transforma: vêm a rotina e os compromissos, até mesmo a satisfação da mulher com seu próprio corpo entra em xeque depois da gravidez. Então, surge a pergunta: será que a paixão continua, como nos tempos do namoro? Será que ele vai lembrar e querer comemorar o Dia dos Namorados comigo? Pois bem, o comercial começa com um garoto de 15 anos, tocando a campainha da casa da namorada, e é a mãe quem abre a porta. Ele pergunta se a Belinha está. A mãe responde que sim e pergunta se vão sair e a que horas vão voltar. A garota responde à pergunta da mãe com outra pergunta: “Às onze tá bom?”. A mãe olha para o pai, que está lendo o jornal, mas prestando atenção no diálogo. Ele responde apenas com uma piscadinha. A mãe, então, diz: “Meia-noite, ok?”. O jovem casal fica um tanto surpreso, e sai. A mãe fecha a porta, solta os cabelos, senta no colo do marido e, de uma forma levemente sensual, diz: “Temos quatro horas”, finalizando com “Dia dos Namorados Renner”.

Qual é a mensagem? Fica claro que a Renner sabe o que a mulher está pensando: “Eu quero ser a eterna namorada, e a Renner está ao meu lado, ajudando a lembrar o meu marido que o Dia dos Namorados é importante. Essa loja é minha cúmplice”. E é isso que seguimos fazendo até hoje.

A propósito dessa incansável disposição de manter a coerência, independentemente dos movimentos da concorrência, houve um momento interessante, quando a C&A escolheu Gisele Bündchen para estrelar seus comerciais. Puxa vida, ela era a número 1 do mundo, e não existe a modelo número 0. O que poderíamos fazer? Como responder, mantendo o conceito de cumplicidade? Em uma pesquisa que fizemos, um número significativo de mulheres disse ter ficado desconfortável em relação à opção feita pela C&A, expressando opiniões do tipo: “Ela é maravilhosa, mas eu nunca vou ser igual àquela magrela; ela é perfeita, eu não sou perfeita”. A Renner sempre entendeu esse sentimento, trabalhando suas peças publicitárias com mulheres “de verdade”, apostando na beleza natural. É importante ressaltar que, para conhecer esse lado verdadeiro, da vida real, você precisa sair do escritório, ir às lojas, conversar com as pessoas. E, é claro, contar com uma agência que se disponha a fazer esse mesmo movimento.

Decidimos, então, fazer nossa próxima campanha com quatro atores da Rede Globo. Nossa convicção era de que nossas clientes iriam gostar das peças com um quarteto charmoso. Foi a primeira vez que quatro

celebridades masculinas – Marcello Antony, Fábio Assunção, Reynaldo Gianecchini e Rodrigo Santoro – estiveram juntas em um comercial de TV.

Foi graças a essa postura, de proximidade com o mercado e a vida real, que pudemos rapidamente perceber que havia mudanças significativas em curso. Nos anos 1980, em torno de 22% das mulheres trabalhavam. Hoje, esse percentual está acima de 60%. Percebemos que esse fenômeno já estava em curso em 1996, e a partir daí passamos a rever os conceitos de nossas lojas, porque, se, de um lado, o fato de a mulher trabalhar fora era indicativo de aumento da renda familiar, também era verdade que ela teria cada vez menos tempo para fazer suas compras e as da família. Costumo brincar que, quando o homem faz as compras, no outro dia a mulher tem que voltar à loja para as trocas, ou porque foi comprado o número errado, ou porque não gostou de alguma coisa que o marido escolheu. Portanto, seria necessário focar em modelos de lojas em que as filas fossem rápidas, a aprovação de crédito fosse ágil e houvesse uma distribuição racional de produtos, para que a mulher pudesse aproveitar melhor seu tempo escasso. E essa é uma preocupação que segue até os dias de hoje, pois estamos permanentemente buscando formas de agilizar e qualificar o atendimento.

Nesse sentido, foi ainda na década de 1990 que fizemos alterações também na forma de expor as mercadorias. Até então, as roupas eram reunidas por categorias de produto: havia a área das camisas, das calças, das blusas. Com o tempo, percebemos que aquilo não fazia muito sentido, e então passamos a distribuir as mercadorias por segmentos: a área jovem, a área mais clássica, e, assim, sucessivamente. Algum tempo depois, seriam adotadas, inclusive, marcas específicas para cada segmento, até chegarmos ao conceito da segmentação por estilo de vida, o *lifestyle*.

## VALORES

Foi só depois de passada a tempestade, quando já tínhamos a percepção de que estávamos nadando, e não nos afogando, que começamos a trabalhar a questão dos valores internos. E isso porque o comandante, quando está no meio do temporal, não tem como convocar a tripulação para uma reunião de definição dos princípios e valores do barco. A prioridade é salvar a embarcação.

Passada a crise, é hora de se voltar para aquilo que vai dar suporte para todo o trabalho. Então, em meio a uma das revisões do nosso planejamento

estratégico, surgiu a ocasião de revermos nossa missão, nossos valores e nossa visão. Mas é interessante notar que, na prática, alguns valores ainda da época do fundador, A. J. Renner, não sofreram grandes alterações. Fomos perceber isso somente alguns anos depois da construção dos valores. Houve algumas atualizações, é claro, adotando-se uma linguagem mais atual. Lembro-me de ter lido um livro na época que reunia princípios e valores de diferentes empresas, e 80% deles se pareciam muito. Percebi que o desafio não era redigi-los, e sim colocá-los em prática, para que gerassem comportamentos e atitudes. E creio que esse foi um dos nossos mais importantes diferenciais ao longo da história da Lojas Renner: tirar os princípios e valores do quadrinho na parede e transformá-los em ações do cotidiano.

Princípios e valores têm muito a ver com liderança. Ainda em 1991, quando fui contratado em definitivo, tive a oportunidade de exercitar, desde logo, um dos aspectos desse processo, que é a liderança pelo exemplo. O antigo prédio de nossa sede, na zona norte de Porto Alegre, tinha três andares, e para chegar ao terceiro andar, onde ficava a área administrativa, era preciso subir lances extensos de escada. Ou então usar o elevador, como era praxe entre todos os colaboradores, e significava um desnecessário consumo de energia. Optar entre uma das duas alternativas, elevador ou escada, definiria como seria o modelo de gestão que adotaria. Logo no primeiro dia, subi pela escada, e percebi que o gesto pareceu inusitado para os demais funcionários. Minha expectativa era que, em seis meses, todos estivessem subindo pelas escadas. Com o decorrer do tempo, mais colaboradores passaram também a dar preferência à escada, em lugar do elevador – inclusive visitantes e fornecedores. Foi um processo lento, que exigiu muita persistência, até que em determinado momento, creio que quatro anos depois, finalmente inverteu-se a lógica: o elevador passou a ser usado apenas por pessoas de mais idade ou com alguma dificuldade de locomoção. A austeridade seria uma das marcas que acompanharia a gestão da Renner dali para a frente.

A respeito do modelo de gestão que adotamos, fortemente apoiado na liderança pelo exemplo, gostaria de agregar depoimentos de alguns colaboradores. Nilma Pegorara, gerente regional da Lojas Renner, relembra: “A primeira coisa que percebi sobre o Galló foi a simplicidade. Quando ele chegou, apresentou a proposta de trabalho e logo de início envolveu a equipe nas ações, nas mudanças. Lembro dele muito presente desde o início

na loja da avenida Otávio Rocha, onde eu trabalhava. ‘Nilma, só tem uma amostra dessa peça. Como faz para vender outro tamanho?’ Respondi que buscávamos no estoque. E ele, visionário, percebeu que precisávamos mudar aquilo, para dar mais produtividade ao atendimento, evitar que o cliente ficasse esperando: precisávamos melhorar a exposição dos produtos. Em outro momento, estávamos caminhando pela loja, falando de qualidade (estávamos na época do programa 5S), e ele viu um papel de bala no chão. Ele se agachou, pegou o papel, colocou no lixo, e disse: ‘A qualidade começa por aí’. E ele sempre foi de conversar com todo mundo, desde os executivos até a senhora da limpeza. Uma ocasião, ele perguntou onde é que eu almoçava, e foi almoçar comigo no refeitório dos funcionários. Depois que nos servimos, eu, automaticamente, fui conduzindo-o para uma mesa mais reservada, e ele disse: ‘Não, vamos sentar aqui’. E ficou bem no meio dos colaboradores. Aquilo valeu mais que mil palavras. E ele é muito observador, também. Em outra ocasião, depois de fazer muitos elogios à loja onde eu trabalhava, estávamos indo em direção ao Encantômetro, onde ele iria registrar o ‘muito satisfeito’, quando parou e perguntou: ‘O que é aquele fio de nylon pendurado ali no caixa? Acho que tinha uma promoção, vocês tiraram o cartaz, mas esqueceram o fio de nylon. É a única coisa que tem que corrigir aqui na loja’, disse ele”.

Nilson Morgado, gerente-geral da Lojas Renner, também comenta a respeito daquele período: “Na gestão do Galló, ele também criou grupos de trabalho, chamou as lideranças para o foco da decisão. Os treinamentos passaram a ter o objetivo de capacitar os colaboradores para o futuro. Eu fiz o MBA na Renner In Company. Afora isso, houve uma mudança de estilo de gestão, também. Uma história ilustra bem isso: Em determinada ocasião, pensando em como ampliar a nossa base, eu e um colega tivemos a ideia de passar a oferecer o Cartão Renner na porta da loja da avenida Otávio Rocha, e não apenas junto ao crediário. Afinal, estávamos no centro de Porto Alegre, um movimento bárbaro de pessoas passando em frente à loja. Fazíamos entre 28 e 30 cartões por dia. Então, colocamos um balcão simples, no térreo, bem na entrada da loja, e logo no primeiro dia fizemos 536 cartões! Alguém do marketing passou por ali no segundo dia, de manhã, achou bacana e contou para o seu Galló, durante uma reunião. À tarde, ele apareceu lá, para conferir o que estava acontecendo. Quando ele me chamou, pensei que ia levar bronca. Ao contrário. Falei sobre os números que tínhamos alcançado, ele comentou: ‘Muito bom’. E aí pegou

um celular Motorola enorme que ele tinha na época, ligou para a nossa área de apoio e disse: ‘Providencia um balcão decente para o Nilson, porque ele está fazendo cartões à beça aqui na frente da loja da Otávio Rocha, com um balcão horrível’. Se fosse em outra época, provavelmente eu seria advertido”.

Por sua vez, Ademir Müller, gerente sênior de Expansão da Lojas Renner, agrega a seguinte percepção: “Eu tenho mais de 45 anos de empresa. Quando o Galló veio, a situação era muito difícil. Eu estava gerenciando uma loja em Londrina, e havia a necessidade de fechá-la. Ele dividiu a decisão comigo, porque era eu quem teria que vivenciar a experiência de, depois de ter inaugurado, fechar uma unidade. Surgiu, assim, uma relação de confiança, de saber que estava chegando alguém que poderia ser a luz no fim do túnel, porque ele sempre foi muito transparente em nos manter informados da situação. Por outro lado, ele percebeu que a Renner era uma marca importante, ainda que regional. Uma empresa séria, que respeitava o cliente, mas era preciso fazer um trabalho de reposicionamento, e ele nos envolveu nas decisões. Ele nos mostrou que, até ali, estávamos ouvindo o que queríamos ouvir, mas precisávamos ouvir o que de fato tinha que ser dito. Na época, ainda era ‘o’ Renner, a loja tinha jeito de homem, mais masculina. E aos poucos o Galló, que é um visionário, foi mudando isso, na comunicação, na questão da cor: trocamos o marrom pelo vermelho, fomos migrando para uma loja mais feminina, e a loja do shopping Praia de Belas foi piloto para uma série de testes que fizemos, mudando as formas de exposição, os equipamentos, o uso das paredes. Tudo isso começou ainda em 1991, logo que ele chegou”.

A respeito da política de relacionamento que cultivamos com as pessoas na Lojas Renner, Silvio Sibemberg, que durante muitos anos esteve à frente da rede de lojas Gang, voltada para o público jovem, e com quem convivi na Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), acrescenta: “O Galló é muito querido por todos os funcionários dele no país inteiro. Porque ele, ao chegar às cidades onde eles têm filiais – a gente sabe de ouvir falar, de se contar –, ele passeia dentro das lojas. Sempre que possível, memoriza o nome de alguns e chama essas pessoas pelo nome. Ele é benquisto em função disso. Evidente que com a quantidade de colaboradores, isso vai ficando muito mais difícil. Mas ele vive 24 horas a Renner. E vive 24 horas, há mais de 25 anos. É uma progressão geométrica, deve dar um número fantástico! Ele é a própria essência da Renner”.

## HORA DE EXPANDIR

De tão voltados para as questões internas, quase nem lembrávamos que éramos uma empresa de capital aberto. Mas, por volta de 1995, tivemos a felicidade de iniciar nossas experiências em *road shows*, de forma a melhor conhecermos o mercado internacional e fundos de investimentos em ações. Quem nos abriu os olhos para a possibilidade de sensibilizarmos empresas de fora do país especializadas em investimentos no mercado de capitais, para que investissem na Renner, foram três fundos gestores – Dynamo, Investidor Profissional e Banco Icatu. A intermediação do contato com a Dynamo, por exemplo, foi feita pelo gaúcho Geraldo Hess, primeiro presidente da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Lembro que, certo dia, recebi a visita de Bruno Rocha, da Dynamo. Não entendi bem na época qual era o propósito do contato, no qual ele fez uma série de perguntas sobre o negócio e nosso modelo de gestão. Era algo um tanto inusitado, mas o fato é que, desde logo, os fundos brasileiros ficaram impressionados com os resultados que estávamos alcançando, a partir da reestruturação da Lojas Renner, e acabaram adquirindo ações da empresa, investimento que se revelaria muito oportuno, dada a evolução constante na valorização de nossas ações nos anos seguintes. Foi assim que, além de Bruno (Dynamo), Roberto Vinhaes (Investidor Profissional) e Marcos Falcão (Banco Icatu) de alguma forma ajudaram a colocar a Renner na vitrine dos fundos internacionais de investimento, pois perceberam nosso potencial. Felizmente, apostaram certo. Basta dizer que o valor de mercado da Renner saltou de 30 milhões de dólares, em 1994-95, para algo em torno de 260 milhões, em 1998-99.

Sobre aquele momento, Bruno Rocha relembra: “Quando começamos, em 1993, o mercado de ações era muito pequeno, focado em poucas empresas, em geral com visão de curto prazo. Eu e Pedro Eberle, meu sócio, achávamos que havia espaço para olhar as empresas como os empresários olham, observando os negócios, e não apenas as ações; olhar os fundamentos, e então investir, tendo uma visão que não seja restrita a semana que vem ou do próximo mês. Investíamos com visão de médio e longo prazo. E passamos a olhar empresas menores, que ninguém olhava, como Lojas Renner e Saraiva, por exemplo, que tinham mais ou menos o mesmo porte. Na época, eu pegava um avião e ia visitar essas empresas, conversar. Em meados de 1994-95, fui conhecer a Renner. Conversei com o

Galló, gostei da história. Ele era uma pessoa que falava coisa com coisa. Você entendia o que ele dizia. Tinha uma cabeça de médio e longo prazo. A família até se envolvia, mas nem tanto. O Galló tinha autonomia para quase tudo, do ponto de vista da gestão. Os números eram muito interessantes: venda por metro quadrado, lucratividade etc. Ele estava arrumando tudo. Tinha uma possibilidade de crescer, expandir-se para o resto do país. E o Galló sempre foi um executivo apaixonado por aquele negócio, só queria cuidar do varejo. Você não vê muito isso no Brasil, bem pouco, aliás. O currículo dele ainda não era o que é hoje, mas podia-se ver um potencial muito grande. Depois, aproximamos a Renner da Icatu e da Investidor Profissional. A Icatu foi quem fez o trabalho institucional, de aproximar a empresa dos investidores internacionais, resultando nos primeiros *road shows*. E depois fomos convidados a participar do Conselho”.

E foi em meio a todos esses processos de reorganização interna da empresa e seu reposicionamento de mercado, e, também, em plena efervescência da disputa com a concorrência, que atualizamos nosso planejamento estratégico, por volta de 1996-97. Naquele momento, ficou claro que precisaríamos avançar: mantendo o perfil regional, com lojas apenas no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, iríamos nos tornar vulneráveis. Era uma fragilidade que precisávamos corrigir, ganhando perfil nacional. Das cerca de 20 lojas que tínhamos na época, avaliamos que seria possível pularmos para 80 em todo o Brasil. Começávamos a pensar grande. Então, montamos o plano de expansão e apresentamos para o Conselho de Administração. A ideia foi aprovada, mas havia uma questão: onde buscar os recursos necessários, algo em torno de 80 milhões de dólares? A família, que detinha 52% das ações ordinárias, não queria se endividar nem endividar a empresa. A saída era buscar um sócio. Estava por se iniciar uma longa negociação com a cadeia de lojas de departamento norte-americana J. C. Penney, que seria concluída muitos meses depois, dando início a uma nova e interessante fase, tanto na minha trajetória como executivo quanto na história da Lojas Renner, na condição de subsidiária de uma empresa norte-americana.

---

## O QUE APRENDI

- Em qualquer modelo de operação, ganhar a confiança dos acionistas é fundamental. Esteja próximo, faça reuniões esclarecedoras. Explique os desafios e como pretende enfrentá-los. Preste conta periodicamente. Seja sincero, contando as coisas boas e, também, o que não deu certo. Diga o que pretende fazer para consertar o que não está bem. É preciso se antecipar aos fatos, em especial às circunstâncias negativas. Seja sincero, pois transparência gera confiança.
- A minha experiência com a família Renner foi marcante, em relação à confiança. O compromisso que firmamos, em que eu tinha amplos poderes para tomar as medidas necessárias, algumas das quais bastante complicadas, com impactos a longo prazo, e muitas vezes com certo grau de aposta ou de risco, foi sempre seguido fielmente. O Conselho de Administração sempre me apoiou de forma enfática, o que não é muito comum em circunstâncias como essa. Não havia qualquer dissonância entre nós, e faço questão de, inclusive, prestar uma homenagem àquelas pessoas, que tiveram uma postura, um comportamento irrepreensível.
- Ainda a respeito de confiança e transparência: na Lojas Renner, quando tomamos decisão de contratar um executivo, o fazemos após uma série de testes e procedimentos que indicam a probabilidade de que ele será bem-sucedido na função e de que incorporará a cultura da empresa. Nessas ocasiões, procuro ser muito transparente no sentido de que é na prática, no dia a dia como colaborador, que ele terá a oportunidade de confirmar a sua aderência à cultura da corporação. Ele terá todo o nosso apoio, e dependerá muito dele a construção da relação de confiança entre ele, a empresa e seus liderados.
- Sobre disputas de mercado: se não tiver um inimigo/adversário, crie um. A concorrência motiva a equipe, estimula a busca por

melhores resultados e ensina lições, a partir de tudo que se pode observar no mercado. Portanto, não se acomode. Aposte na inovação, pois ela pode contribuir para reforçar seu diferencial competitivo. Afinal de contas, a concorrência é fundamental para estabelecer a medida da conquista de mercado. Ela é um termômetro. Rivalidade sadia, em suma, é sempre muito estimulante.

- Invista todo o tempo que for necessário na definição de um conceito, de um diferencial competitivo. Comece com a macroestratégia, com o posicionamento, escolhendo o público-alvo. Mais importante: construa a proposição de valor da companhia, que é aquilo que a faz diferente e melhor do que seus concorrentes. Essa essência, se diferenciada e percebida claramente, fará a grande diferença. A partir de então, não desista, resista à tentação de aderir a modismos e novidades de última hora. Seja coerente e, muito importante, pense todas as variáveis da macroestratégia a longo prazo. Posicionamento e proposição de valor não se mudam a toda hora. O que muda é a forma de fazê-los a cada dia melhores, por meio da inovação e da tecnologia.
  - Forme, capacite e envolva a equipe na resolução dos problemas. E quando os resultados forem alcançados, reconheça. Estimule que todas as pessoas de sua empresa não se contentem em satisfazer as expectativas do cliente, e sim em superá-las, seja qual for a área em que atuam, tanto nas lojas quanto nos escritórios. Esse é o segredo e o poder transformador do encantamento: todos devem praticá-lo.
  - A decisão de usar as escadas, e não o elevador, para chegar ao andar da diretoria, no antigo prédio da Lojas Renner, foi baseada no conceito de liderança pelo exemplo, e mostrou a relevância da persistência, pois as coisas não acontecem de uma hora para outra. Gosto muito de duas frases que resumem esta questão sobre cultura empresarial: “Cultura é o que acontece quando o líder não está” e “Suas atitudes falam tão alto que eu não consigo ouvir o que você diz”.
-

## CAPÍTULO SEIS

# A SUBSIDIÁRIA AMERICANA E O JEITO RENNER DE SE EXPANDIR

Como mencionei no final do capítulo anterior, o planejamento estratégico que havia sido elaborado em 1991, e que resultou em minha contratação como executivo da Lojas Renner, foi atualizado em 1996. Foi o momento em que vislumbramos a necessidade de expansão dos negócios, com vistas a transformar a Renner em uma empresa de presença nacional, com os inerentes ganhos de escala. Nossa abrangência regional era uma fragilidade a ser corrigida, pois nos tornávamos vulneráveis ao ataque de grandes redes. Obviamente, haveria necessidade de recursos, e não eram poucos. Estimávamos que seriam necessários entre 80 milhões a 100 milhões de dólares, e os acionistas não queriam o endividamento da companhia. A saída era procurar um sócio, buscar uma *joint venture*.

Soubemos, na época, que a J. C. Penney – cadeia norte-americana de lojas de departamento do tipo *full line*, que, além de vestuário, comercializava móveis e artigos para casa – havia aberto unidades no Chile e no México. Era um claro sinal de que caminhavam para sua internacionalização. A alternativa mais convencional, em uma situação como essa, seria contratarmos, de imediato, um banco de investimentos para intermediar possíveis interesses, mas optamos por tentar um contato direto, e enviamos um fax, meio de comunicação à distância disponível na época e equivalente ao e-mail de nossos dias, apresentando a Lojas Renner, nosso perfil de negócios, número de lojas (21, naquele momento), os planos de expansão, e fizemos algumas perguntas: se vocês já estão no México e no Chile, por que não avaliar a possibilidade de se instalarem também no Brasil? Haveria algum interesse em conversar sobre o assunto? A primeira resposta ao nosso contato, apesar de previsível, foi desalentadora: “Não temos interesse”. Mas não desistimos.

Algum tempo depois do frustrante contato inicial, Cristiano Renner e eu fizemos uma viagem para os Estados Unidos, e na ocasião sugeri a ele que desse um pulo em Dallas, Texas, sede da J. C. Penney, e tentasse um contato pessoal com os gestores. Foi muito interessante, porque, com aquele gesto, nosso fax inicial ganhou personalidade: mais do que intenção de negócio, passávamos a ter também um rosto, por assim dizer. Apesar da cordialidade dos norte-americanos, que foram muito gentis, convidando Cristiano para um jantar, não houve avanço, não imediatamente. A J. C. Penney só veio nos procurar alguns meses depois. Sem que esperássemos, certo dia recebemos um fax informando que alguns diretores estavam com viagem marcada para o Brasil, oportunidade em que gostariam de conhecer nossa empresa um pouco mais.

Foi uma correria para prepararmos a recepção, mas, mais uma vez, apesar da bem-sucedida visita e de toda a cordialidade de parte a parte, houve pouca evolução. Passaram-se mais alguns meses, até que veio novo fax, informando de nova viagem dos norte-americanos para o Brasil. E, assim, sucederam-se alguns encontros, em que nem de longe se acenava com a possibilidade de se iniciar uma discussão sobre qual poderia ser o modelo do negócio ou em que termos se daria a negociação etc.

Em meio a essa expectativa pelos próximos passos daquele prolongado “namoro”, aconteceram alguns fatos interessantes, dignos de nota. Em certo momento, a J. C. Penney fez uma oferta hostil para a compra da também norte-americana Target, uma das maiores e mais famosas redes lojistas dos Estados Unidos, proposta que foi rechaçada. Depois de fracassada essa tentativa, e mobilizada pelo afã de aquisições, em 1997, a J. C. Penney decidiu adquirir o controle da Eckerd, uma cadeia americana de *drugstores*, segmento não sinérgico à trajetória da empresa, negócio que, a propósito, não daria bons resultados. Simultaneamente, aqui no Brasil, algumas redes, como Lojas Americanas, e outras que passavam por dificuldades, como Mesbla e Mappin, sabedoras da possibilidade da vinda da J. C. Penney para o país, também se colocaram à disposição para conversas com os norte-americanos. Possivelmente, em razão dessa frequência de contatos com *players* nacionais, e também graças ao fato de terem contratado a consultoria McKinsey para elaborar um estudo sobre o potencial do varejo brasileiro, os executivos norte-americanos começaram a tomar mais contato com nossa realidade e a perceber com maior nitidez as diferenças entre os modelos de operação e de gestão do segmento no Brasil.

No que se refere às conversações conosco, é interessante notar que a J. C. Penney não havia contratado um banco de investimentos para intermediar a negociação. Quem os apoiou foi Antonio Quintela, executivo do Banco Credit Suisse, o principal banco de investimentos da J. C. Penney nos Estados Unidos. Já a família Renner contratou o J. P. Morgan para representá-la. Aparentemente, a J. C. Penney não se sentiu muito confortável com esse formato, dando claras demonstrações de que preferia falar diretamente com a família e comigo, pois estava bastante envolvido nas negociações, sempre ao lado de Cristiano Renner. Acontece que a assessoria do J. P. Morgan era imprescindível, pois éramos inexperientes na condução daquele tipo de situação, enquanto do outro lado da mesa estavam Thomas (Tom) Clerkin, então vice-presidente corporativo da J. C. Penney, experiente e tarimbado negociador, e George Kapplinger, futuro presidente da área internacional da J. C. Penney. Para driblar o desconforto dos nossos interlocutores, adotamos um inusitado procedimento: os representantes do J. P. Morgan não participavam das reuniões, mas ficavam em uma sala ao lado, e sempre que eu e Cristiano julgávamos necessário, íamos até lá consultá-los sobre algum tópico apresentado na mesa de negociação por Clerkin e Kapplinger.

Depois de muitas idas e vindas, durante as quais estava na mesa de negociações o formato de sociedade no modelo 50%-50%, ou *fifty-fifty*, em determinado momento a J. C. Penney decidiu que não iria aceitar uma *joint venture*: a intenção era comprar a Renner. Acrescentaram que, inclusive, não tinham interesse em colocar o Banco Renner no negócio, pois isso implicaria em uma série de providências e burocracias junto ao Banco Central norte-americano e à Security and Exchange Commission (SEC, equivalente à CVM, no Brasil), o que seria um complicador desnecessário para o negócio. O banco, então, foi “esplitado” (separado) do grupo, transformando-se em empresa de capital aberto e independente, com a mesma composição acionária da Lojas Renner.

As conversas prosseguiram, até que, em dezembro de 1998, a negociação foi fechada. Na época, as empresas de capital aberto normalmente possuíam  $\frac{1}{3}$  de ações ordinárias, com direito a voto, e  $\frac{2}{3}$  de ações preferenciais, sem direito a voto. No momento da negociação, a família Renner detinha 52% de ações ordinárias e 6% das preferenciais, que, então, foram vendidas para a empresa norte-americana. Em seguida, foi feita uma oferta pública para a aquisição das demais ações ordinárias e

preferenciais, e assim a J. C. Penney passou a deter 98% do total das ações, o que não significava o fechamento de capital, pois seguiria havendo um pequeno *free float* (ações que continuariam sendo negociadas no mercado) de 2%. Na prática, houve afastamento quase completo da Renner do mercado de capitais durante o período da J. C. Penney.

A operação gerou descontentamento entre alguns acionistas da Renner, em especial fundos de investimento, não apenas em razão do valor ofertado inicialmente pela J. C. Penney, mas principalmente pela estrutura da oferta. Como a Dynamo registraria anos depois (em uma carta de 2014 ao mercado, documento em que relembra a trajetória da Lojas Renner), a oferta “continha uma fórmula de preço diferenciado para aqueles que se antecipassem na venda e limitava o total de ações a ser adquirido. Com isso, os investidores foram induzidos a tomar uma decisão célere sob o risco de terem que aceitar um preço quase 20% mais baixo, ou de não conseguirem vender suas ações, ficando completamente ilíquidos”. A carta da Dynamo acrescentava: “O edital não continha nenhuma informação a respeito dos planos do novo controlador sobre negócios futuros da companhia, ou mesmo sobre sua intenção de fechar o capital. Também não se divulgou o preço pago pelas ações de controle. [...] Após idas e vindas, diante da *résistance* de alguns investidores de longo prazo amparados por bons argumentos, a J. C. Penney decidiu melhorar sua proposta, e conseguimos vender nossa posição por um preço melhor”.

Por contrato, eu deveria permanecer como diretor-presidente da empresa durante cinco anos, e na prática esse foi um fator que fez toda a diferença, não em razão das minhas qualidades pessoais, mas pelo fato de que, nas operações do Chile e do México, a J. C. Penney adotou uma estratégia distinta. Além de passar a estampar a marca da companhia nas lojas destes países, nomeou gestores norte-americanos, que não conheciam a realidade e a cultura dos dois países. Esses executivos deram preferência para produtos vendidos nas lojas J. C. Penney dos Estados Unidos, que não tinham tanto apelo no mercado local, e também adotaram o formato das lojas do país de origem da rede. Além disso, no Chile não foi estruturado um departamento próprio de crédito, que pudesse operar com cartão do tipo *private label*, ou mesmo carnê, modelo de comercialização que sempre teve uma força muito grande na América Latina, sendo responsável por cerca de 70% das vendas no varejo naquele momento. Ao decidir aceitar pagamento apenas em dinheiro ou no cartão de crédito convencional, deixaram de aproveitar o

potencial dos negócios em território chileno e nunca sentiram o verdadeiro volume de negócios que poderia ser gerado naquele país.

No Brasil, o formato foi totalmente diferente: a marca Renner foi preservada. E os norte-americanos tiveram a sensibilidade de perceber que nós tínhamos um modelo de gestão bastante eficiente, inclusive com resultados melhores em alguns indicadores do que os dos novos controladores. “A nossa decisão de manter Galló e sua equipe foi tomada antes de fecharmos a negociação. Havíamos decidido que, se ele não fosse o líder, não haveria negócio”, relembra George Kapplinger. Antonio Quintella, ex-presidente do Credit Suisse, acrescenta: “É interessante registrar que a J. C. Penney nunca tentou mudar o DNA da Renner. Fiz minha carreira profissional em empresa multinacional, e sei que é muito comum que quem compra defina: as regras são as nossas regras, os processos são os nossos processos, as pessoas são as nossas pessoas. Eu não vi em nenhum momento esse esforço e essa tentativa para mudar. Tanto é que a equipe do Galló sempre foi a equipe que o Galló queria ter”.

Também é interessante que, em meio às tantas etapas de negociação, houve um momento que considero mágico. Foi quando providenciamos a versão para inglês dos princípios e valores da Renner. Eles ficaram impressionados, pois perceberam uma grande identidade de propósitos. Mais do que os números, penso que esse foi um fator determinante, pois eles poderiam ter comprado o Mappin, a Mesbla ou, ainda, a Lojas Americanas, mas preferiram apostar em uma empresa média, com atuação regional, do Sul do Brasil, com a qual houve uma afinidade, uma identidade de valores.

Sobre o novo modelo de funcionamento da empresa, o Conselho de Administração continuou cumprindo um papel relevante: sempre muito atuante, desde a época do controle familiar, o Conselho deu importante respaldo às mudanças e teve papel decisivo na forma de se levar a informação para os acionistas e mercado em geral. Outro fato que me marcou muito na ocasião foi a gentileza de George Kapplinger, ao me perguntar qual o nome do cargo que eu gostaria de passar a ter, já que até então era o superintendente. Respondi que era indiferente, pois a mim interessava apenas ter boas condições de trabalho. Acabei assumindo como presidente do Conselho de Administração, ficando como conselheiros Kapplinger e Egon Handel, que já participava do conselho anterior. Também houve uma passagem engraçada, quando o negócio foi fechado.

Kapplinger me abraçou e disse, brincando: “Bem-vindo, você agora faz parte da família J. C. Penney. Você joga golfe?”. Eu, um tanto constrangido, respondi que não. Ao que ele retrucou: “Ainda bem, porque eu também não joga”.

O fator confiança desempenhou papel altamente relevante a partir de então. Nosso diretor financeiro, José Carlos Hruby, foi mantido no cargo, e quem assumiu como controller foi um colaborador da J. C. Penney chamado Kikis Zachariades, ou Zachary, como também era conhecido, uma pessoa bastante competente, cordial e acessível, muito profissional. Zachary era o responsável por reunir os dados da contabilidade, orçamentos etc., e encaminhá-los para a matriz. Ele havia acompanhado toda a negociação, tendo vindo ao Brasil diversas vezes antes de se fixar por aqui. Kikis relembra: “Era o início de uma aventura, pois eu não fazia ideia do que iria encontrar no país. Mas, desde o primeiro encontro, a sensação que tive foi de que nos conhecíamos há muitos anos. No primeiro dia em que estive na Renner, ainda antes da aquisição, trabalhamos muito, pois ainda não havia uma decisão tomada, precisávamos conhecer melhor a empresa. Ao final da jornada, fomos a uma churrascaria, um lugar bem tradicional da cultura local. Começamos a conversar, então, sobre o modo gaúcho de grelhar a carne, com uso de espetos, lembrando Chipre, minha terra natal. E aquilo serviu para descontrair, para nos aproximarmos mais como pessoas”.

Com a chegada da J. C. Penney evoluímos muito na gestão de processos e controles administrativos. Criamos um Departamento de Auditoria e passamos a incorporar softwares que até hoje nos colocam em uma posição diferenciada no Brasil. De uma auditoria presencial em loja, atividade que durava de dois a três dias, com um colaborador anotando dados em formulários e reunindo a papelada em uma pastinha, passamos a ter controles automatizados, à distância, que checavam os dados de cada uma das lojas on-line. Qualquer irregularidade era detectada imediatamente, e o gerente, acionado para intervir. Graças a essas tecnologias e aporte de novos métodos de gestão e controle, conseguimos uma redução significativa nas nossas perdas de estoque.

Um fato interessante é que, dois ou três anos depois, nosso pessoal de auditoria, que havia se adaptado muito bem àquela nova realidade, inclusive aperfeiçoando muitas das ferramentas e tecnologias, foi convidado a ir aos Estados Unidos, para mostrar como estávamos conseguindo tanto sucesso na redução das perdas de estoques, enquanto na J. C. Penney as perdas

havam aumentado. Egon Handel, integrante do Conselho de Administração da Lojas Renner, relembra: “Na minha opinião, a auditoria interna da Renner superou a da J. C. Penney, chegaram a superar os números deles. Mas a estrutura que até hoje está aí foi resultado do trabalho da J. C. Penney”.

Creio que um dos elementos que pode ter sido decisivo para esse desempenho diferenciado foi nossa política de austeridade, a qual era notada pelos americanos. Um episódio foi emblemático a esse respeito. Em uma de suas primeiras visitas ao Brasil, George Kapplinger veio acompanhado de Philip (Phil) Steinmetz, vice-presidente de produtos. Quando chegamos à nossa sede, então na zona norte da cidade, eles notaram que eu dei preferência pela escada para chegar ao andar da diretoria, apesar dos diversos lances a serem galgados. Um deles me perguntou: “Você tem medo de elevador ou tem claustrofobia? Notamos que sempre prefere usar a escada”. Respondi que aquele era um hábito que eu havia adotado desde os primeiros dias na empresa, ainda em 1991, e que paulatinamente, ao longo dos anos, foi sendo assimilado por mais e mais colaboradores. Ambos acharam a história interessante, e a partir de então até mesmo Steinmetz, que tinha certa idade e ficava bastante ofegante com o esforço, só usava as escadas. Algum tempo depois, em sua primeira visita a Porto Alegre, o novo *chairman* da J. C. Penney, Allen Questrom, fazia o mesmo gesto, só que subindo as escadas de dois em dois degraus. Isso me levou a comentar com nosso diretor financeiro, José Carlos Hruby, considerando o simbolismo da atitude: “Esse, sim, é fera!”.

Outra passagem interessante se deu durante um roteiro de visitas que fizemos em lojas da Renner de outros estados, aproveitando o avião corporativo que a J. C. Penney usava para se deslocar até o Brasil. Em uma determinada ocasião, retornando de uma viagem a Belo Horizonte, a aeronave modelo Gulfstream, de grande porte, pousou no Aeroporto Internacional de Guarulhos, na Grande São Paulo, e pegamos uma van para nos deslocar até a capital paulista. Quando chegamos à frente do Renaissance, hotel onde os executivos da J. C. Penney costumavam se hospedar, desci e combinei de nos encontrarmos às 19h no lobby, para o jantar. E me despedi. Tom Hutchens, então presidente da área internacional, que pouco tempo depois seria substituído por George Kapplinger, estranhou, perguntando para onde eu estava indo, e respondi que para um flat a duas quadras dali, onde o pessoal da Renner costumava se hospedar.

“De jeito nenhum. Meus executivos sempre se hospedam onde eu me hospedo, você vai ficar aqui conosco”, disse ele. Eu declinei: “Desculpe-me, mas não é o padrão da Lojas Renner, vou ficar no flat que sempre usamos”. Ele insistiu, mas eu não recuei, mantendo a posição de que era o nosso procedimento padrão. Estabeleceu-se certo impasse, até que Kapplinger interferiu, apaziguando os ânimos: “São os hábitos locais, vamos respeitar”. Na viagem seguinte, os executivos da J. C. Penney passaram a se hospedar também no flat mais modesto que a Renner utilizava. São atitudes como essa e a firmeza de convicções que, pouco a pouco, construíram nossa reputação e asseguraram a respeitabilidade e a admiração pelo modelo de gestão que adotávamos na Renner.

Houve também momentos descontraídos em meio a tantas preocupações com trabalho. George Kapplinger narra um deles: “Uma divertida história sobre Galló: na primeira vez que estive com ele, tínhamos recém-terminado uma turnê em lojas de um shopping e estávamos indo de volta para o carro. Infelizmente, ele tinha esquecido em que local tinha estacionado. Ele fingiu saber onde seu carro estava localizado, mas continuou acionando o botão do alarme, até enxergar o veículo. Isso aconteceu várias vezes ao longo dos anos, assim como mantinha o hábito de manter o ar-condicionado desligado, para economizar combustível/dinheiro. Você tem que amar um cara assim!”.

Uma das diferenças importantes entre as realidades brasileira e norte-americana era a questão do crédito. A J. C. Penney tinha uma preocupação permanente com esse assunto, e nós procurávamos tranquilizá-los, mostrando que a situação esteve, ao longo dos anos, sempre controlada. Quando algumas cadeias americanas, como a Sears, enfrentaram problemas com a inadimplência, a preocupação com os riscos de uma área de crédito mal gerenciada aumentou, mas tínhamos tranquilidade sobre nosso modelo de gestão de crédito, que se apoiava firmemente no Cartão Renner, que havia sido lançado em 1973 e tinha muita tradição e confiabilidade.

Em meio à chegada da J. C. Penney ao Brasil, o cenário do varejo brasileiro terminaria por nos apresentar a oportunidade da década – ou do século, como definiria George Kapplinger. Tal como imaginávamos, pelas informações disponíveis no mercado e pela observação dos movimentos da concorrência nos últimos meses, duas grandes cadeias de lojas de departamento da época – a Mesbla, com presença nacional, e o Mappin, do estado de São Paulo – havia algum tempo enfrentavam dificuldades, e

chegaram a 1999 em situação grave, irreversível. Ambas as redes já pertenciam ao empresário Ricardo Mansur, que desde 1997 havia assumido o controle do Mappin, e, pouco tempo depois, comprou também a Mesbla. Mansur pretendia unir as duas tradicionais empresas do varejo, criando um novo gigante do mercado, mas não conseguiu reverter a situação, tamanhas eram as dificuldades comerciais, financeiras e de gestão. A questão passava a ser, portanto, quem herdaria as lojas das duas redes, que posteriormente entrariam em concordata e, finalmente, vieram à falência.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) estava envolvido nas tratativas para solução do impasse na Mesbla, e se mostrava sensível à possibilidade de financiar a compra da empresa, se houvesse algum parceiro estratégico interessado em tomar recursos para tal. Afinal de contas, estavam em risco milhares de vagas de emprego, prestes a serem fechadas. Então, chamaram a mim, representando a Renner, e a Flávio Rocha, que comandava a cadeia de lojas Riachuelo, para saber de nosso eventual interesse em adquirir, se não o controle total da empresa, ao menos os pontos ocupados por ela. Acabamos formalizando o que chamamos na época de “novo Tratado de Tordesilhas” (acordo assinado entre Portugal e Espanha em 1494, para dividir, por meio de uma linha imaginária, as terras descobertas e a descobrir fora da Europa pelas duas Coroas): nós assumiríamos as 19 lojas da Mesbla localizadas do estado da Bahia para baixo, enquanto da Bahia para cima, ou seja, nas regiões Norte e Nordeste do país, os espaços ficariam com a Riachuelo, que, assim, poderia reforçar presença em sua região geográfica de origem.

Já a negociação dos pontos do Mappin foi feita diretamente com o juiz da massa falida. Especulava-se na imprensa que o valor da marca e dos pontos de venda girava em torno de R\$ 300 milhões, o que não correspondia à realidade. Tanto que acabamos ficando com nove pontos da rede por R\$ 9 milhões. E é interessante destacar que a marca terminou desaparecendo do mercado.

O espólio da Mesbla e do Mappin incluía algumas lojas de rua, mas a grande maioria dos pontos estava em grandes e consolidados shoppings, o que para nós seria uma bênção. Até então, em nosso processo de expansão para a região Sudeste, não havíamos encontrado oportunidades de entrada em empreendimentos com localização *premium*, estratégia que é a ideal para quem pretende se instalar em um novo mercado: idealmente, inaugura-se uma loja em um ponto prestigiado, e, à medida que a marca vai ganhando

musculatura, parte-se para a expansão em outras regiões. Naquele momento, não estavam sendo construídos novos shoppings no país, em razão da inflação e das altas taxas de juros. Os shoppings que estavam em atividade não se expandiam. Com a retração do setor, era difícil acessar esses espaços.

Concluída a negociação, teria início uma das etapas mais bonitas e desafiadoras que vivi na Lojas Renner. O ritmo de expansão seria vertiginoso: se tínhamos levado de três a quatro décadas para chegar a 21 lojas, em um ano e meio abriríamos mais 28 (19 que eram da Mesbla e 9 do Mappin), ou seja, mais do que dobraríamos de tamanho, em poucos meses. Houve uma *conference call* com Jim Oesterreicher, então *chairman* da J. C. Penney e que estava em Dallas, para concluir a negociação, quando falaríamos sobre os planos que tínhamos sobre como explorar os 28 novos pontos que estariam à nossa disposição. Do encontro, participaram George Kapplinger e Tom Clerkin, e a última pergunta que me fizeram, antes de parabenizar pela bem-sucedida condução das negociações até ali, foi: “Vocês têm estrutura para isso? Sua equipe está preparada para o desafio?”.

A preocupação fazia sentido. De fato, montar a operação para dar conta daquela expansão gigante e acelerada seria altamente desafiador. Até porque boa parte dos pontos que havíamos incorporado eram lojas que estavam fechadas havia algum tempo, apresentando todo tipo de problema (fiação elétrica deteriorada, aparelhos de ar-condicionado defeituosos, escadas rolantes sem manutenção etc.). Seria preciso cuidar de tudo ao mesmo tempo: layout, mobiliário, obras civis, produtos, recursos humanos, comunicação: cada área demandaria atenção máxima e esforço redobrado. Será que meu time estava de fato disposto a encarar o desafio? Pouco antes da *conference* com os norte-americanos, eu e José Carlos Hruby, que estávamos em São Paulo, acionamos nossos principais executivos em Porto Alegre. Por telefone, expliquei o cenário e perguntei: “Posso confirmar que estamos prontos para o desafio?”. Nem seria preciso dizer que todos se mostraram entusiasmados. Responderam que sim, e que iríamos fazer acontecer. Quando repassei, minutos depois, essa posição ao pessoal da J. C. Penney, eles foram diretos: “Acreditamos em vocês”. E fomos em frente. Tanto eles acreditavam em nós que, algum tempo depois, concederam um empréstimo de 80 milhões de dólares para financiar o processo de expansão da Lojas Renner. Sinal inequívoco de confiança absoluta na equipe de gestão da empresa.

Dali em diante, passamos a trabalhar 24 horas por dia, única forma de darmos conta da tarefa. E apesar de todo esse sacrifício, não me lembro de ter visto uma felicidade tão grande estampada no rosto de nossa equipe. Até porque tínhamos clareza que aquela era uma oportunidade imperdível. Afinal, estaríamos entrando com o pé direito nas grandes capitais brasileiras – São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Brasília – e em muitas outras cidades importantes do país.

Na comunicação e marketing, nossa tarefa também seria árdua. Poucos conheciam a marca Renner nos novos mercados, e, quem conhecia, associava com a marca de tintas Renner, ou então confundia com uma rede de academias paulista chamada Runner. Os custos de publicidade teriam que ser dimensionados em cima da expectativa das vendas futuras. Os valores eram altos, pois passávamos a estar presentes, simultaneamente, em vários grandes centros, mas em geral com poucas lojas, o que tornava o investimento dispendioso, proporcionalmente falando. Para tornar a marca Renner conhecida, tínhamos que, durante dois ou três anos, realocar nossas verbas de comunicação, sacrificando em especial os estados do Sul, onde já éramos bastante conhecidos.

No caso do Rio de Janeiro, decidimos fazer uma investida diferenciada. Até porque passaríamos a ocupar cinco espaços que haviam pertencido à Mesbla, que sempre foi vista pelos cariocas como uma loja muito simpática. Felizmente, nosso mix era parecido com o de nossos antecessores, e concluímos que os clientes da Mesbla provavelmente estariam na torcida para que outra loja de departamento ocupasse seu lugar. Então, convoquei nossa agência de propaganda, que na época se chamava Paim, Lautert & Macedo, e passei um briefing bastante objetivo: “Queremos – ou melhor, precisamos – ficar conhecidos no Rio de Janeiro em 24 horas”.

A solução apresentada foi um comercial de televisão com três minutos de duração (uma eternidade, em se tratando desse tipo de mídia). Era uma espécie de videoclipe, sem diálogos, com uma sucessão de belíssimas imagens da capital. Um presente para a cidade e seus habitantes. Nosso logotipo aparecia discretamente, e o nome da loja só era citado no final. A estrela era Malu Mader, atriz da Rede Globo que havia sido garota-propaganda da Mesbla, o que soaria simpático junto aos seus clientes cativos. Na peça publicitária, apareciam também o marido, Tony Belotto, músico da banda Titãs, e o filho do casal, para reforçar o conceito de família. A trilha sonora, emocionante, foi a música “Por você”<sup>[1]</sup>, uma

canção romântica da banda carioca de pop rock Barão Vermelho. A letra é uma declaração de amor recheada de frases como “por você eu dançaria tango no teto, eu limparia os trilhos do metrô/ eu iria a pé do Rio a Salvador” ou “por você eu viajaria a prazo pro inferno, eu tomaria banho gelado no inverno/ eu mudaria até o meu nome, eu viveria em greve de fome/ desejaria todo dia a mesma mulher”. O comercial termina com a seguinte frase: “Por você, Lojas Renner também vai fazer o impossível”. Fizemos inserções em horários nobres, em intervalos de novelas, e também no *Fantástico*, o programa de maior audiência aos domingos à noite, na Rede Globo.

O *recall* foi espetacular. E, de fato, no dia seguinte ao lançamento, passamos a ser conhecidos no Rio de Janeiro. Um dos exemplos do sucesso do comercial foi a história de um casal de noivos que nos procurou, perguntando se poderíamos fornecer uma cópia, pois pretendiam rodá-lo durante sua festa de casamento, já que a música era marcante para eles, desde o início do namoro. Três anos depois, já casados, novamente nos procuraram, pois a fita para o aparelho de videocassete (mídia mais comum na época) com que haviam sido presenteados havia se rompido – e voltamos a fornecer uma nova cópia.

Do ponto de vista dos recursos humanos para dar conta dessa acelerada expansão, tivemos a felicidade de, um ano antes, durante nosso programa de *trainees*, termos tido a visão de que poderia haver uma oportunidade de expansão em um futuro breve. Assim, em lugar de recrutarmos 10 candidatos, como era usual, havíamos selecionado 30, ou seja, ao menos para a gerência das nossas novas lojas contaríamos com pessoal treinado na matriz, o que faria toda a diferença para o bom desempenho de cada unidade. O fato de, na época, trabalharmos, além de vestuário, com produtos de cama, mesa, banho e decoração, a exemplo da Mesbla e Mappin, também foi importante no rápido estabelecimento de vínculos com os consumidores. Afinal de contas, havia o desafio de estarmos entrando em mercados com hábitos distintos, incluindo diferenças significativas de clima e de tipo de roupa e tecidos preferidos.

Uma vez encerrada a extenuante jornada que resultou na abertura das 28 novas lojas no período de um ano e meio, sentimos um enorme vazio. Nós nos perguntávamos: Acabou? O que vamos fazer agora? Foi só então que olhamos para trás e questionamos: Como foi possível abrirmos tantas lojas em um período tão curto? A resposta estava na icônica frase que nos

acompanha até hoje e, não por acaso, passou a estar incorporada em nossos princípios e valores: “Não sabendo que era impossível, fomos lá e fizemos”. No futuro, esta frase seria utilizada muitas vezes, de forma a encorajar que atitudes e iniciativas ousadas fossem levadas adiante, com determinação, confiando na enorme força de realização de um trabalho de equipe.

Depois disso, retomamos o ritmo de crescimento que a J. C. Penney considerava o ideal: 10% ao ano, o que significava cinco ou seis novas lojas.

Uma nota curiosa: em determinado momento, fui convidado por Jim Oesterreicher, o *chairman* da J. C. Penney, para participar de uma reunião do Conselho de Administração da empresa em um enorme resort em Porto Rico, no Caribe. Estavam presentes figuras notáveis e muitas personalidades, e confesso que me senti pequeno ao fazer uma apresentação dos resultados que vínhamos alcançando na Lojas Renner (nossa venda era de 300 milhões de dólares, 1% dos 30 bilhões totais do grupo). Ao final da minha fala, Oesterreicher fez algumas perguntas: “Qual é o Ebitda (resultado operacional) da Renner?”. Respondi que era 8%. “O nosso é 4%”, comentou ele. “Qual é o giro de estoques de vocês?”, perguntou. “Seis vezes”, respondi. E ele: “O nosso é 2,8”. No dia seguinte, soube que o coo da J. C. Penney havia sido demitido. Nosso desempenho havia realmente impressionado o *chairman* da companhia, e eu prefiro pensar que os números da Renner não tiveram influência naquela decisão.

Ainda em meio aos agitados dias de expansão da Lojas Renner, houve uma importante alteração no comando da J. C. Penney: em setembro de 2000, Allen Questrom assumiu como *chairman* no lugar de Jim Oesterreicher. Questrom era um executivo de renome, muitíssimo respeitado nos Estados Unidos. Ele havia sido CEO de uma das cadeias de lojas de departamentos pertencentes ao grupo Federated, que era proprietário, entre outras, da famosa rede de lojas Bloomingdale’s. Questrom deixou o grupo pouco antes do Federated ser vendido a um financista canadense. O negócio havia sido realizado com base em alavancagem financeira, mas o financista canadense não conseguiu pagar os empréstimos e entrou na classificação *chapter eleven*, que equivale no Brasil à recuperação judicial. E quem foi chamado para retornar ao grupo e tentar resolver a situação? Allen Questrom, que não só conseguiu recuperar o Federated, como ainda foi o responsável pela aquisição, depois, da Macy’s, uma rede de lojas de departamentos maior que a própria

Bloomingdale's, assumindo, assim, a liderança de mercado, posição na qual, a propósito, prossegue até hoje.

Questrom era o que os americanos chamam de *merchant*, um apaixonado por lojas e produtos. Em razão disso, desde o início tivemos uma afinidade muito grande, pois ele, mais tarde, teve a gentileza de me dizer que também me considerava um *merchant*, o que me deu grande alegria. Questrom gostava muito do que realizávamos no Brasil, envolvendo a construção de coleções e trabalho com moda, na comparação com o que ocorria na J. C. Penney. Passou a vir ao país três a quatro vezes por ano, para acompanhar mais de perto a Renner, pois eram os primeiros tempos da implantação do conceito de *lifestyle*, processo que seria intensificado a partir de 2002, e o qual ele via possibilidade de implantar também na J. C. Penney.

E o que vem a ser o conceito de *lifestyle*? É a opção por apresentar os produtos em uma loja de acordo com os estilos de vida, buscando uma maior identidade com o cliente, mas também tornando a experiência de compra mais prática e ágil. É uma segmentação dos produtos – no caso da Lojas Renner, casual, tradicional, *new traditional*, contemporâneo, jovem, *fashion*, e assim por diante, cada um deles representado por uma marca própria. Tudo para facilitar o processo de escolha dos consumidores, otimizando o tempo de permanência na loja e, ao mesmo tempo, ampliando a venda adicional na marca: quem compra uma camisa tem boas chances de aproveitar e levar uma calça daquele mesmo estilo.

Luiz Antonio Carvalho, ex-CEO da C&A, comenta: “Na questão da exposição da mercadoria dentro das lojas, a Renner acabou se destacando. É uma técnica de merchandising que foi se desenvolvendo ao longo do tempo. Primeiro, eram as commodities: só calças, só blusas. Depois, surgiram as combinações, sugestões de vestuário. E aí surgiu o *lifestyle*, que funcionou muito bem. Mas eu não vi ninguém levar isso a um extremo como o Galló fez. Ele realmente acreditou. O varejista, em especial aquele ligado à moda, é muito volúvel, muda de ideia, está sempre querendo buscar novidades. E às vezes você não aproveita uma ideia integralmente pela rapidez com que você muda para o próximo barco. E o Galló se firmou nesse conceito de *lifestyle* e conseguiu passá-lo para o consumidor melhor do que ninguém”.

Allen Questrom se encantou com esse modelo de negócios, a tal ponto que trouxe ao Brasil a coo Vanessa Castagna – uma executiva com larga experiência de varejo –, para que ela pudesse entender melhor a proposta e,

quem sabe, tentar adaptá-la à J. C. Penney, nos Estados Unidos. Vanessa veio acompanhada de duas vice-presidentes de feminino, mas de início não se sentiu muito confortável com o propósito da viagem. Só no segundo dia, após ver mais detalhadamente o processo de criação de coleções, ela se mostrou mais simpática.

Questrom dá um interessante depoimento sobre aquele momento: “Quando cheguei ao Brasil pela primeira vez, não fiquei particularmente impressionado. Estava incomodado pela J. C. Penney ter adquirido uma companhia brasileira no momento em que estava com dificuldades nos Estados Unidos. Mas já que a situação era aquela, eu estava ali para entender melhor esse negócio. Era uma rede de origem familiar, com uma marca forte regionalmente. Percebi que o principal competidor era a C&A, que era muito mais forte e dominante que a Renner naquela época. Depois de visitar as lojas, comentei com Galló: ‘Você tem muito trabalho pela frente. Temos muitos problemas para enfrentar. Os competidores estão fazendo um trabalho melhor e tem algumas coisas nas quais temos que focar: primeiro, acho que não estamos passando uma imagem clara para o consumidor; apresentamos a mercadoria sem nenhum impacto, precisamos classificar melhor os produtos, fazer escolhas: quais categorias são mais importantes para as lojas? Mesmo que seja necessário cortar alguns itens. É melhor ter menos categorias de produtos, mas com mais impacto sobre os clientes. Temos que garantir que, quando o cliente entrar na loja, ele veja o que queremos que ele veja. Que ele perceba de cara a categoria de produto com a qual se identifica. Por exemplo: eu sou básico. Logo que eu entrar na loja, vou ver o básico. Se eu sou *fashion*, entro e identifico meu lugar’. Fiz essas considerações e fui embora. Dois ou três meses depois, voltei ao Brasil, e novamente fizemos o tour pelas lojas com Galló e equipe. Eu fiquei chocado ao ver quanto as lojas já tinham mudado. Fiquei impressionado, porque, na visita anterior, eu fiz meus comentários, e Galló não falou nada, apenas ouviu. Também me impressionou porque toda a equipe que eu havia conhecido na primeira visita – nem sei se eles haviam entendido direito o que eu estava falando –, poucos meses depois, estava visivelmente engajada nas mudanças. Galló e sua equipe tinham conseguido mudar muito em pouco tempo”.

É bem verdade que, no Brasil, tínhamos uma vantagem em relação aos Estados Unidos: o fato de não termos grandes marcas nacionais no mercado. Ou seja, tínhamos muito mais autonomia para administrar e

gerenciar as nossas próprias marcas, e com isso conseguíamos lançar seis, sete coleções por ano, enquanto a J. C. Penney se restringia a no máximo três, pois, além das marcas próprias, comercializava também dezenas de marcas nacionais. Isso dificultava a organização de ambientes específicos, divididos por estilo: como controlar tantas marcas, já que cada uma tem sua autonomia em desenvolver coleções vendidas para outros varejistas no país inteiro?

Da mesma forma, a arquitetura de nossas lojas também inspirou mudanças no conceito dos espaços nos Estados Unidos. As lojas de lá eram muito mais “pesadas” em termos de decoração, com estruturas grandes e mobiliário fixo, com pouca flexibilidade, além de muito material promocional, enquanto na Renner o ambiente era mais “leve”, mais claro, permitindo mudanças de um dia para o outro, se fosse o caso. Tanto que arquitetos da J. C. Penney passaram a vir para o Brasil, para conhecer a nossa forma de trabalhar os ambientes de loja, do ponto de vista da circulação, da decoração etc., e adotaram ideias nossas nas novas unidades da rede nos Estados Unidos.

Uma carta que recebi de Vanessa Castagna, algum tempo depois, mostra como funcionava a relação entre as empresas: “Prezado José, mais uma vez eu gostaria de agradecer pela sua hospitalidade e pelo tempo dedicado a nossa equipe na última semana. Foi uma viagem muito produtiva, aprendemos muito. Eu apreciei a oportunidade de conhecê-lo melhor e, também, de estar em contato com seu time. Estou muito impressionada com as unidades da Renner e satisfeita com os resultados – vocês continuam crescendo. Os esforços seus e de sua equipe mostram que o foco segue sendo o cliente e que vocês estão comprometidos em entregar a ele grande valor. Por favor, repasse a todo o time meus agradecimentos por terem nos acolhido tão bem. Obrigado por tudo que você tem feito!”.

Allen Questrom assim se manifestou sobre aquele momento: “É muito complicado fazer gestão à distância. Mas com Galló, mesmo ele estando no Brasil e nós, no Texas, tínhamos total confiança de que ele estava conduzindo muito bem a empresa. Quando você não está presente, não sabe o que acontece depois que você vai embora. Com Galló, não havia esse problema. Sabíamos que podíamos confiar”.

Em síntese, ao longo de nosso relacionamento, a J. C. Penney aportou principalmente conhecimento e informação no que se refere à gestão

administrativa, enquanto a Lojas Renner contribuiu para a modernização da J. C. Penney em termos de produtos e conceito das lojas.

Então, chegou dezembro de 2003, e fui surpreendido pela notícia de que George Kapplinger, que era a pessoa com quem eu me relacionava de forma mais direta, iria se aposentar, e muito em breve: no final do ano ele deixaria a empresa. Fiquei bastante surpreso com a notícia, que me foi dada pessoalmente pelo próprio Kapplinger, durante uma visita ao Barra Shopping, no Rio de Janeiro, e confirmada à noite, durante um jantar com a presença de Allen Questrom. Fiquei preocupado, em especial porque nessa época a J. C. Penney já havia saído do Chile e do México. Poderia haver alguma consequência para a Renner? Eu estava com receio, e perguntei a ele: “Como vou manter minha equipe motivada, sabendo que a J. C. Penney saiu do Chile e do México, e provavelmente sairá também o Brasil?”. Então ele me disse que naquele momento estava avaliando a ideia de vender a rede de *drugstores* Eckerd, que pertencia à J. C. Penney, mas não tinha intenção de se desfazer do negócio no Brasil. A não ser, é claro, que aparecesse uma boa proposta. E acrescentou que, se morasse no país, ele próprio compraria a Renner. Na sequência, surpreendeu-me uma vez mais, perguntando: “Por que você não compra a empresa?”. Eu, que já estava bastante abalado com a notícia da saída iminente de Kapplinger, meu principal ponto de apoio junto ao *board* da empresa, fiquei sem condições de responder àquela pergunta.

Quando, após o jantar, descemos para o bar do hotel, segui conversando com Kapplinger, dizendo a ele que estava perturbado com tudo aquilo. “Eu entendi direito? Ele me ofereceu a Renner?”, perguntei. Kapplinger confirmou e me disse que ficasse tranquilo. Contou-me que, a partir daquele momento, eu passaria a me reportar diretamente a Questrom. E que deveria, ainda, participar da próxima reunião anual de planejamento, em janeiro, nos Estados Unidos, com todos os diretores da J. C. Penney, evento para o qual eu nunca havia sido convidado até então. E assim aconteceu. Em janeiro de 2004, viajei para os Estados Unidos.

É interessante registrar, com relação a esse momento, o cuidado que Allen Questrom teve comigo, uma clara demonstração de sua gentileza ímpar: ao chegar à sala com cerca de 100 lugares, onde estariam reunidos os principais executivos da J. C. Penney, fui conduzido até o local onde deveria me sentar. Uma pasta enorme estava em cima da mesa, com documentos que incluíam o planejamento do merchandising do ano todo,

entre outras informações estratégicas da companhia. Quando olhei para o lado, a plaquinha que identificava meu vizinho de mesa tinha o nome de quem? Allen Questrom... O *chairman* da companhia havia tomado o cuidado de me colocar ao lado dele, para que me sentisse mais confortável naquele novo ambiente!

A deferência prosseguiu, com Questrom sempre me ciceroneando durante almoços e jantares e gentilmente me apresentando a todas as pessoas. Em determinado momento, retomei o assunto da possível compra da Lojas Renner e começamos a falar sobre valores. Ele sugeriu que eu tratasse do assunto com Tom Clerkin, e este me informou que por 250 milhões de dólares imaginava que o negócio poderia ser fechado. A possibilidade de que eu assumisse o controle da Renner, algo impensável até então, não saiu da minha cabeça na viagem de retorno.

O Brasil passava por um momento de certa instabilidade econômica, e hoje avalio que o mais recomendável talvez tivesse sido procurar um fundo de *private equity*, mais familiarizado com esse tipo de negociação. Acabei optando por consultar fundos gestores de ações, os mesmos que, em 1995, haviam descoberto o potencial da Renner e nos estimulados a participar de *road shows* no exterior. Dynamo, Investidor Profissional e Banco Icatu, ainda que sem muita experiência em negociar a compra de empresas, mostraram-se interessados, estudaram o assunto e, na sequência, sugeriram que eu tentasse negociar a compra por 180 milhões de dólares. Conversei com a J. C. Penney, que a princípio estava disposta a aceitar uma proposta ao redor de 220 milhões. Houve algumas rodadas de negociações, e por fim acabamos desistindo de avançar naquelas conversações. Decidi retomar o foco na gestão da empresa.

Até porque aquela possibilidade aberta por Allen Questrom na verdade embutia um recado, uma mensagem: por mais que ele negasse, a J. C. Penney estava mesmo pensando em sair do Brasil, assim como já havia feito no Chile e no México, onde não havia sido bem-sucedida. Claro que, em relação à Lojas Renner, cujos resultados eram sempre positivos, a situação era muito distinta do que havia acontecido nos outros dois países, onde nunca tinham tido lucro. De qualquer forma, fazíamos parte de um projeto mais amplo, de presença na J. C. Penney na América Latina, o qual estava, agora, em reavaliação. A corporação havia decidido se concentrar em seu mercado, voltando-se exclusivamente para os negócios nos Estados Unidos. Obviamente essa decisão não poderia ser mantida em caráter

confidencial durante muito tempo, e logo se intensificaram no Brasil os boatos, ficando no ar a pergunta: quando chegará a hora da Lojas Renner ser vendida? E para quem?

No final de 2004, Allen Questrom estava prestes a completar cinco anos de contrato. Assim, deu início a seu processo de desligamento da J. C. Penney. Seu sucessor seria Mike Ullman (que curiosamente era o CEO da Macy's quando Questrom, então no grupo Federated, comprou a rede). Na ocasião, mais uma vez Allen Questrom deu uma demonstração clara de seu cavalheirismo, explicitando a consideração que tinha conosco: ele veio ao Brasil apresentar pessoalmente Mike Ullman. Poderia ter simplesmente nos informado por telefone da troca de comando, mas fez questão de tratar do assunto em pessoa, encarando uma viagem aérea de doze horas. Aqui chegando, à medida que eu estabelecia uma maior proximidade com Ullman, ele foi sutilmente se afastando, deixando espaço para que conversássemos a sós.

Uma situação engraçada aconteceu logo na primeira visita de Mike Ullman a Porto Alegre. Na ocasião, ele evitava caminhar e se deslocava somente de *segway* (espécie de patinete elétrico), em razão de problemas na coluna vertebral. Quando fomos visitar a loja da Renner no Shopping Iguatemi, aquela inusitada cena, rara em Porto Alegre, despertou muita curiosidade e gerou comentários nos corredores, com as pessoas imaginando que a Renner estava fazendo algum tipo de promoção. Os frequentadores do shopping não tinham como saber que se tratava do *chairman* da J. C. Penney, utilizando um meio de transporte pouco comum no Brasil.

Depois de dois dias em Porto Alegre, fomos para São Paulo, e, durante uma visita ao Shopping Morumbi, Mike Ullman quis visitar a concorrência, no caso, a loja da C&A, que ficava do lado oposto à nossa. No caminho, perguntou como eu estava me sentindo, e então disse a ele que havia grande preocupação em como manter a equipe motivada, pois havia fortes boatos de que a J. C. Penney estava avaliando a possibilidade de sair do Brasil. Mais do que isso: havia, inclusive, o risco de sermos adquiridos pelo nosso principal concorrente: justamente a rede de lojas para a qual estávamos nos encaminhando naquele momento. Expliquei a ele o desassossego que a possibilidade trazia para nossa equipe, pois desde 1992 nosso discurso interno sempre esteve focado em superar a C&A. Inclusive contei a ele que, em nossa mais recente convenção de vendas, reunindo os gerentes, um dos

jogos era afundar barquinhos com o logotipo da C&A, tal era o ambiente de competição entre as duas redes. “Como eu poderei explicar isso para a minha equipe, se vier a ocorrer?”, perguntei a ele. A resposta, felizmente, foi alentadora. “Você tem razão. Não podemos deixar isso acontecer. Vamos preservar a Lojas Renner”. Foi então que, pela primeira vez, ele mencionou a intenção de saírem do negócio via mercado de capitais.

A propósito, esta identificação com os valores da Renner apareceu em vários momentos, ao longo de nossa relação com a J. C. Penney. Desde a escolha de em qual empresa investir no Brasil e, também, quando da decisão de deixarem o país, os valores, o jeito Renner de ser, o excelente relacionamento que mantivemos ao longo do tempo, tiveram peso muito importante para os executivos da empresa norte-americana, que por isso optaram não pela venda para outro grupo concorrente, que poderia ser traumática para nosso time, mas sim pela saída via mercado de capitais.

Foi assim que, a convite de Ullman, em janeiro de 2005 viajei aos Estados Unidos, para discutir a saída da J. C. Penney do Brasil, e então fui informado de que a decisão estava tomada: a opção seria vender as ações da empresa no mercado de capitais, de forma pulverizada. Eram os primeiros movimentos que redundariam na formação da primeira empresa brasileira do tipo *corporação*, com formato societário de capital diluído, sem um acionista controlador. Havia um longo caminho a percorrer até que aquela intenção se transformasse em realidade, tendo início um novo e emblemático momento na trajetória da empresa.

Foi então que me dei conta de que haviam se passado sete anos desde que a J. C. Penney assumira o controle da empresa. E, antes disso, que eu era o superintendente havia sete anos, quando a família ainda detinha o controle da empresa. Estaria por se iniciar um novo ciclo, com a mesma duração dos anteriores (sete anos), em que a empresa, mais uma vez, iria se reinventar?

---

## O QUE APRENDI

- É muito importante ter a capacidade de ouvir, estar disposto a aprender. Ninguém sabe tudo, o conhecimento é dinâmico e sempre se pode absorver algo diferente, adaptar e enriquecer uma ideia, e com isso proporcionar uma execução mais produtiva, com mais resultado.
- Não tenha medo de dar sua opinião sobre algo a respeito do qual você está convicto. Seja sincero e verdadeiro, sem parecer pretensioso. Se de um lado você sempre pode aprender, também é bem possível que tenha algo de relevante para compartilhar. Quando tiver convicção sobre determinado ponto de vista, seja firme ao defendê-lo, tomando o cuidado de não parecer inflexível.
- A empresa tem seus próprios valores, e eles devem ser preservados, mas quando pensar em expandir seu raio de ação para outras regiões geográficas, dedique-se a entender os hábitos locais, a forma como se dão as relações entre as pessoas, a linguagem, o clima. Na comunicação, busque estabelecer vínculos afetivos, por meio da valorização, por exemplo, da música e da paisagem locais, como fizemos no Rio de Janeiro e em Salvador. A empatia – que é a capacidade de se colocar no lugar do outro, entendendo seu ponto de vista e seu modo de ser – tem a capacidade de estabelecer conexões poderosas e duradouras.
- Nunca duvide da capacidade realizadora de sua equipe. Não tenha medo de propor desafios que possam parecer, em um primeiro momento, inalcançáveis. Um time bem preparado, alicerçado em relações de transparência e cumplicidade, encara, inclusive com prazer, as tarefas mais complexas e extenuantes.
- Nos momentos de mudanças, que costumam ter o líder como implementador, é preciso a identificação da equipe com essas mudanças, enriquecendo-as com contribuições e sugestões,

passando, assim, a também ser uma protagonista do processo. A mudança tem que ser “vendida”, mas também “comprada”, e para isso é preciso ouvir a equipe, levar em conta suas impressões e sugestões. A partir disso, as pessoas se sentem não apenas participantes, mas também responsáveis. O líder tem que ter a humildade de aceitar contribuições enriquecendo a ideia inicial, eventualmente abrindo mão de alguns aspectos e conceitos preliminares, em prol de alcançar a adesão e o comprometimento de todo o time, o que leva a uma força de execução poderosa.

---

## CAPÍTULO SETE

# A PRIMEIRA CORPORAÇÃO DO BRASIL

Ao longo de minha trajetória como executivo e empreendedor, uma característica me acompanha, em especial na Lojas Renner: a da inquietação. A preocupação com a evolução e a mudança constantes, o cuidado para evitar a acomodação. É por isso que costumo dizer: em vez de mudar de emprego, sempre preferi mudar a empresa onde trabalho. Foi assim também no novo ciclo da Lojas Renner que se iniciou em 2005, com a saída da J. C. Penney. De forma inovadora, a empresa apostou no modelo de *corporação*, sendo a primeira do Brasil com capital 100% pulverizado. Uma empresa sem dono – ou com milhares de donos, se preferirem. Não por acaso, esse ciclo também duraria sete anos, ao final dos quais uma nova etapa seria iniciada.

Quando me refiro a mais um ciclo, importante evidenciar que foi o terceiro ao longo de minha trajetória na Lojas Renner. O primeiro incluiu reposicionar a empresa, construindo o posicionamento baseado no principal decisor de compras: a mulher. A segunda fase foi a transformação de uma empresa familiar em subsidiária de uma multinacional, em 1998.

Já a terceira fase teria origem nas experiências não tão bem-sucedidas da J. C. Penney no Chile e no México. Nesses países, os resultados contrastaram de forma muito marcante com o êxito da passagem pelo Brasil da empresa americana. Isso porque, desde 1998, quando a empresa assumiu o controle da Lojas Renner, sempre obtiveram bons resultados em sua subsidiária brasileira. Mais do que isso: a convivência entre os dois times de executivos foi marcada pelo aprendizado constante, de parte a parte. Foram sete anos de convivência harmônica, sempre baseada no respeito e no trabalho sério e dedicado de ambas as partes. Portanto, a J. C. Penney foi muito cuidadosa quando decidiu deixar o território brasileiro, em razão da necessidade de ajustar o foco e concentrar forças nos Estados Unidos.

Como haviam aprendido a admirar a Lojas Renner, avaliaram com muito cuidado os impactos que esta ou aquela decisão poderia ter para o futuro da até então subsidiária brasileira.

A consideração pelo trabalho desenvolvido por nós e o respeito pela cultura de negócio da Lojas Renner se evidenciaram em muitas ocasiões: na pessoa de George Kapplinger, presidente da área internacional da J. C. Penney, uma figura admirável que sempre respeitou muito as peculiaridades locais; depois, no período em que Allen Questrom era o *chairman*, e, também, com seu sucessor, Mike Ullman, que estaria à frente da J. C. Penney pouco antes da saída da empresa de terras brasileiras.

Lembro que, em mais de uma ocasião em que estive nos Estados Unidos, durante o ano de 2004 (quando passei a me reportar diretamente a Questrom, diante da aposentadoria de Kapplinger), o *chairman* fez questão de compartilhar comigo percepções sobre diferentes desafios que a J. C. Penney estava enfrentando. Quando eu ia a Dallas, visitávamos lojas da rede, e ele sempre me questionava, abrindo espaço para que opinasse: o que você acha disso? O que você acha daquilo? Em uma dessas ocasiões, fiz várias observações sobre a questão dos estoques, sugerindo que com 20% menos ele provavelmente conseguiria o mesmo resultado em vendas. Em outro momento, mencionei que os muitos cartazes e materiais gráficos provocavam dispersão da atenção, tirando o foco do produto. Soube depois que a “limpeza” na ambientação das lojas da J. C. Penney havia gerado uma economia de 14 milhões de dólares no ano.

E, assim, sucessivamente. Em determinado dia, depois de voltarmos para o escritório, Questrom chamou Vanessa Castagna, a coo da J. C. Penney, e disse: “Por favor, Galló, repita para a Vanessa aquilo tudo que você acabou de comentar na loja”. A circunstância tinha tudo para se configurar como uma “saia justa”: como é que um CEO de uma subsidiária brasileira tinha a ousadia de comentar o trabalho de uma das principais executivas da corporação? Eu sempre acreditei que não deve haver espaço para melindres na relação, que se deve primar pelo profissionalismo e transparência, mas de qualquer forma, resolvi iniciar minha fala elogiando e reconhecendo os méritos do trabalho de Vanessa na reorganização da J. C. Penney. Somente depois dessa breve introdução é que repeti os comentários que havia feito apenas para Questrom. Foi uma ótima conversa, de uma hora e meia, duas horas, em que Vanessa, depois de me ouvir atentamente, explicou os desafios que estava enfrentando para concretizar uma série de

mudanças na J. C. Penney, inclusive com alguma dificuldade, mesmo sendo ela uma profissional com experiências anteriores muito positivas, uma delas na rede Walmart.

Em janeiro de 2005, quando participei da reunião anual de planejamento da corporação, já com Mike Ullman na condição de novo *chairman*, também tive demonstrações do cuidado e atenção da J. C. Penney com os destinos da Renner. Ullman trocou ideias comigo a respeito de seus planos e desafios, ao mesmo tempo que discutimos sobre como se daria a saída da J. C. Penney do Brasil. Durante um agradável jantar, ele, inicialmente, passou a descrever os momentos de sua chegada à empresa, comentando também sobre os desafios que teria pela frente. Creio que falamos sobre esses temas  $\frac{2}{3}$  do tempo. Senti-me bastante à vontade com aquela demonstração de confiança. Nós nos conhecíamos havia pouco tempo, mas ainda assim os diálogos fluíam com naturalidade. Até porque eu estava a par de todas as questões, uma vez que Allen Questrom compartilhava comigo diversos assuntos estratégicos da J. C. Penney. A conversa estava tão boa que, em determinado momento, passei a ficar angustiado para tratarmos do futuro da Lojas Renner, que era o real motivo do jantar. O tempo passava, e nada de falarmos sobre o Brasil.

Avalio que tamanha relação de confiança e sinergia que se estabeleceu ao longo do tempo com a equipe da Lojas Renner pesou decisivamente para que a opção da J. C. Penney tenha sido pela venda de suas ações no mercado brasileiro, pulverizando o controle, em lugar de vender a empresa para algum dos grupos varejistas estratégicos. Como comentei no final do capítulo anterior, para nós, no Brasil, causava imenso desconforto pensar na possibilidade de termos o controle da empresa adquirido por algum dos concorrentes com quem vínhamos lutando ferozmente. E a J. C. Penney se mostrou sensível a essa nossa angústia. Ullman disse que levaria o assunto para o Conselho de Administração. Nesse jantar, ficou confirmado que a saída da J. C. Penney do Brasil se daria por meio da venda ao mercado da sua participação de 98% na Lojas Renner.

A decisão da empresa americana implicaria em uma novidade para o mercado brasileiro: a criação da primeira *corporação* nacional, ou seja, a primeira empresa de capital 100% pulverizado do país, listada no Novo Mercado, no modelo que já acontecia havia muito tempo com várias empresas dos Estados Unidos, menos adotado na Europa e inédito no Brasil. O Novo Mercado é o mais alto nível de governança do mercado de

capitais brasileiro. Antes de tudo, é preciso esclarecer que o episódio não configuraria um ipo (abertura de capital), como muita gente entendeu na época, e sim um *follow-on*. A abertura de capital da Lojas Renner havia acontecido de fato em 1967, configurando, na ocasião, um ipo clássico. Quando a J. C. Penney veio para o Brasil, adquiriu 98% das ações, ou seja, não chegou a fechar o capital, já que havia um *free float* de 2% (ações que seguiram sendo livremente negociadas no mercado). Por isso, quando da sua saída, configurou-se, em verdade, um *follow-on*, ou seja, a colocação no mercado de um volume significativo de ações. A título de curiosidade, lembro que o fundo de investimentos Dynamo, em carta divulgada em 2014 ao mercado, relembrando aquele momento, definiria a operação como “re-IPO”.

Na formatação do negócio no modelo de *corporação*, estiveram envolvidos diretamente, entre muitas pessoas, Thomas (Tom) Clerkin, vice-presidente da J. C. Penney, e José Olympio, vice-presidente do Banco Credit Suisse no Brasil, além de vários advogados especializados, assim como toda a equipe da Renner. Antonio Quintella, por exemplo, também do Credit Suisse, juntamente com José Olympio, esteve mais de uma vez em Dallas durante o ano de 2004, ajudando a vender a ideia aos americanos, sempre com foco em garantir que, concluída a operação, não houvesse um sócio controlador, assegurando-se a máxima estabilidade possível na colocação dos 98% das ações no mercado. O desafio inicial era estruturar o estatuto e as regras de funcionamento de um modelo de empresa inédito no país. Foi um trabalho imenso, que resultou em um documento com cerca de 300 páginas, chamado “Prospecto da Operação”, em que explicávamos detalhadamente o passo a passo do negócio.

A chave do sucesso estaria em como comunicar, como explicar claramente ao mercado o que estava por acontecer. E nesse sentido, o *road show* que fizemos, José Carlos Hruby, nosso CFO, e eu, a partir de junho – a propósito, uma verdadeira gincana, cruzando oceanos –, foi decisivo. O contato pessoal com os possíveis investidores, para o imprescindível olho no olho, seria muito mais efetivo do que o envio de um documento extenso e cheio de detalhes. Até porque muitos dos investidores já nos conheciam do período anterior à J. C. Penney e, quando souberam da novidade, mostraram-se interessados em conhecer melhor aquela alternativa para voltar a apostar na Lojas Renner. Os bons resultados que obtivemos durante o período em que éramos uma subsidiária só reforçaram essa confiança.

Ademais, havia o compromisso de que o modelo de gestão da Lojas Renner não seria alterado, inclusive assegurando-se a continuidade da equipe de gestão.

Bruno Rocha, sócio-fundador da Dynamo, relembra: “Eu não tenho a menor dúvida de que o que fez a diferença no IPO da Renner, quando a J. C. Penney saiu, foi ter o Galló. A empresa passaria a não ter controlador, mas teria uma pessoa que, para todos os efeitos práticos, era o dono. Eu tenho certeza que o Credit Suisse pensou: ‘Com esse cara, podemos ir em frente’. A empresa não teria ninguém com 50% das ações ordinárias, mas seguia com alguém que já estava lá havia quase quinze anos e é o melhor executivo de varejo do Brasil, o que sugere amplas possibilidades de crescimento”.

A propósito, um tema que demandou muita energia foi a formação do Conselho de Administração da *corporação*, o qual precisava ser constituído alguns dias antes da colocação formal das ações no mercado. Recordo que Tom Clerkin perguntou, na ocasião, se eu gostaria de acumular o cargo de CEO com a presidência do Conselho, e então devolvi o questionamento: “O que recomendam as melhores práticas de governança?”. Ele respondeu que o ideal era a separação das funções, e eu imediatamente aceitei, até porque não tinha essa ambição. Quem foi escolhido para *chairman* do Conselho foi Francisco Gros, ex-presidente da Petrobras, do Banco Central e do BNDES.

Daniel Miranda, advogado que atuou no processo de formatação do modelo de *corporação*, acrescenta: “Qualquer oferta, nesses casos, é feita com base em uma descrição da companhia que já inclui a administração. A composição inicial do Conselho já mostrava que a ideia era formar um grupo de excelência, com alta credibilidade no mercado. E as pessoas foram escolhidas a dedo, para representar as melhores cabeças do meio. O presidente do Conselho, Francisco Gros, por exemplo, era uma pessoa de muita credibilidade no mercado, alguém absolutamente perspicaz e de uma extrema inteligência. Mas havia outras pessoas, como a Gloria Kalil, que trazia outros predicados, e o José Luiz Osório, ex-presidente da CVM, uma pessoa que trazia muito peso para o Conselho. Era, de fato, mérito do Galló, do Hruby e da diretoria, chamar essas pessoas, com essa credibilidade, para servirem, não apenas como credencial para a companhia, mas também como fiscais da diretoria. Elas passariam a ser, em última análise, responsáveis pela condução estratégica do negócio, mesmo com todos

sabendo, obviamente, que o Galló já estava lá havia muitos anos, sendo conhecido como o líder da gestão”.

Muitas outras questões envolvendo o Conselho de Administração e a governança corporativa, entretanto, contribuíram para ampliar a credibilidade do negócio. No caso da Lojas Renner, foi adotada uma série de medidas, como implantação da avaliação do Conselho e, também, dos comitês de Pessoas, de Sustentabilidade e de Auditoria e Gestão de Riscos. A estrutura de governança inclui, ainda, um Conselho Fiscal permanente, ligado diretamente à assembleia de acionistas. Há um regimento interno para cada órgão, além de um portal, por meio do qual os integrantes do Conselho acessam documentos e informações (a Renner, a propósito, foi pioneira na implantação desse tipo de ferramenta).

Naquele momento, havia muitos outros detalhes a serem definidos, como, por exemplo, a chamada pílula de veneno (*poison pill*), expediente que visa evitar o movimento pelo qual um grupo se articula para comprar ações e assumir o controle de uma companhia. No caso da Lojas Renner, esse mecanismo especial de proteção aos acionistas estabeleceu que, caso algum investidor pretenda deter 20% ou mais do capital da companhia, será obrigado a fazer uma oferta pública para compra das participações remanescentes, pagando um prêmio significativo. O valor mínimo será o mais alto entre três possibilidades: o valor econômico apurado em laudo de avaliação; 120% do preço de emissão das ações em qualquer aumento de capital realizado mediante distribuição pública, devidamente atualizada pelo IPCA; 120% da cotação unitária média das ações de emissão da companhia durante o período de noventa dias anterior à realização da Oferta Pública de Ações na Bolsa de Valores.

Maria Helena Santana, ex-superintendente da Bolsa de Valores e ex-presidente da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), acrescenta: “Em 2004 havia acontecido a listagem da Natura no Novo Mercado, e a partir dela, várias outras, mas todas elas tinham controlador. Todas naquele modelo brasileiro, de capital concentrado no mundo empreendedor, da família empreendedora. A gente ainda estava para ver esse modelo da empresa de propriedade do mercado, com controle totalmente pulverizado, quando chegou o pessoal da Renner. E não foi muito fácil. Mesmo na Bolsa a gente teve que ir se acostumando com a ideia, procurando se envolver, para ajudar a formatar. Fomos discutindo com esses escritórios que estavam envolvidos na operação e com outros advogados que eram assessores,

consultores da Bolsa, sobre como acomodar. Porque a nossa lei e, portanto, a realidade do mercado e o contrato do Novo Mercado eram muito baseados na responsabilidade que o controlador assumia. Várias coisas têm que ser aprovadas em assembleia. E a gente tinha um certo receio, mas isso foi se dissipando à medida que vimos quem eram os conselheiros também. Eles montaram um Conselho bom, robusto. E foi ficando claro que os propósitos eram realmente de construir um mercado, e não acabar de jogar para baixo. A chegada da primeira *corporação* tinha, no fundo, uma aura de coisa moderna: o Brasil finalmente vai conseguir ter um mercado e ter espaço para a diversidade. Vamos ter a empresa de controlador, vamos ter a empresa de controle compartilhado, vamos ter empresa de capital completamente pulverizado. E tudo é viável”.

Maria Helena acrescenta: “Eu acho que é um grande ativo para uma empresa deter um presidente, um CEO, como o Galló, que a trata como uma coisa dele. É isso que a gente espera. Todos os programas de incentivos, de remuneração para administradores que são baseados em ações, todos eles gostariam de chegar a esse resultado: ter alguém com a mentalidade de dono, de longo prazo, e não do tipo: ‘Vou fazer isso agora, porque em dois anos não estou mais aqui’. O Galló parece ser uma pessoa que, apesar de ser acompanhada pelo Conselho, toca a empresa. E o mercado tem podido confiar no que ele diz, ao longo de muitos anos”.

Marcelo Trindade, advogado que atua há muitos anos no mercado de ações, complementa: “Qual é a principal razão pela qual os investidores não gostam de comprar uma companhia, se o dono está vendendo tudo de uma vez? É basicamente porque eles ficam com medo do que vai acontecer com a companhia no dia seguinte. E claramente, no caso da Lojas Renner, o que fez a diferença foi o fato de que o Galló estava lá desde sempre, desde quando a companhia era da família e, depois, quando se transformou em subsidiária norte-americana. No fundo, o Galló foi o primeiro executivo visto como mais relevante que o dono. Ou seja, não importa quem é o dono. Ele vai conduzir? Vai. Ele vai fazer o *road show*? Vai. Ele é quem vai lá vender a companhia e vai dizer: eu vou ficar aqui por muito tempo”.

E assim foi se sucedendo a estruturação das regras. Em 9 de maio de 2005, foi feita a solicitação do registro na Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Em 25 de maio, foi aprovada, em assembleia, a nova composição do Conselho de Administração e, simultaneamente, a alteração do estatuto. Em 13 de junho, uma segunda-feira, houve a publicação de aviso ao mercado.

Nesse mesmo dia, eu e Hruby iniciamos o *road show* no exterior, com o objetivo de vender Lojas Renner ao mercado. Até o retorno ao Brasil, no dia 30 do mesmo mês, somaríamos dezenas de horas passadas dentro de aviões. O primeiro voo nos levou de Porto Alegre ao Rio de Janeiro, para diversos encontros com investidores e analistas. Seguimos para São Paulo, para outra rodada de reuniões antes do voo para Londres. Foram vários encontros pela manhã, e então pedimos ao pessoal que estava organizando o roteiro um carro para nos levar até o aeroporto de Guarulhos, de onde partiríamos para o *road show* na Europa. Não sabíamos que havia sido agendado um almoço com outros investidores. Foram momentos de tensão, pois ficamos com receio de perder o voo para Londres, inviabilizando uma série de reuniões previamente agendadas. A saída foi o aluguel de um helicóptero. A reunião terminou perto de 15h, e rapidamente seguimos para o aeroporto.

Londres foi a primeira escala na Europa. Dali, voamos para Edimburgo, a capital econômica da Escócia. Uma curiosidade: um fundo de investimentos sediado na cidade, o Aberdeen Asset Management, acabaria se tornando um dos maiores acionistas da Lojas Renner.

As paradas seguintes foram em Amsterdam e Roterdam, na Holanda, e então retornamos para Londres, onde aconteceram sete ou oito reuniões. Antes disso, ao deixarmos o hotel em Roterdam, às 6h da manhã, não tivemos tempo para tomar café, e acabamos comendo um rápido lanche no carro que nos conduzia. Em determinado momento, em meio a tantos encontros, já não sabíamos mais se estávamos repetindo alguma informação ou se porventura havíamos nos esquecido de mencionar detalhes importantes.

É interessante frisar que a Lojas Renner tinha uma boa imagem na memória dos investidores. A companhia era uma empresa de capital aberto e sempre apresentou bons resultados, antes mesmo da J. C. Penney adquirir 98% de suas ações. Além disso, durante as apresentações fomos reconhecidos por alguns investidores com quem havíamos feito contato ainda nos anos 1990, quando buscávamos despertar o interesse de fundos de investimento.

José Carlos Hruby relembra: “O ingresso de investidores estrangeiros na Lojas Renner, a partir de 1995, após o *turnaround* que colocou a empresa em outro patamar, acabou beneficiando a J. C. Penney quando houve a decisão de saírem do Brasil, por meio do *follow-on* (que alguns entenderam

como se fosse um ipo, quando na verdade a Renner havia aberto seu capital em 1967). Em diversas ocasiões, na Europa, quando entrávamos na sala para as reuniões do *road show*, em junho de 2005, o pessoal perguntava: ‘Vocês por aqui de novo?’. Isso porque, antes da J. C. Penney adquirir 98% das ações, havíamos construído uma relação muito boa, de transparência, pois fazíamos as entregas, apresentávamos resultado”.

O voo de Londres para Boston, com aproximadamente sete horas e meia de duração, serviu para relaxarmos um pouco. Entretanto, a diferença no fuso horário entre os dois continentes prejudicou o descanso. Mal aterrissamos do outro lado do oceano Atlântico e a primeira reunião já nos aguardava. De Boston, fomos para Washington, e, no mesmo dia, para Nova York. De lá, atravessamos os Estados Unidos rumo a Los Angeles, São Francisco e Chicago. Todas as noites, nas recepções dos hotéis pelos quais passávamos, havia uma lista com a relação das reuniões do dia seguinte. Eram sete ou oito apresentações por dia. E, no final da jornada, seguíamos para o aeroporto, embarcando em mais um voo. Em média, dormíamos de quatro a cinco horas, apenas.

Contrariando nossa cultura de austeridade, um mantra na administração da Lojas Renner, em algumas ocasiões os organizadores do *road show* reservaram suítes em hotéis de luxo ao longo da viagem. Em razão disso, aconteceu ao menos uma situação pitoresca. Quando retornamos a Nova York, na última parada da peregrinação, estávamos exaustos. Subi para o apartamento por volta de 1h da manhã, precisando acordar dali a quatro horas, a tempo de participar da última reunião. Na verdade era uma suíte enorme, com vários ambientes, todas as luzes acesas e os televisores ligados. Eu, que esperava encontrar um apartamento modesto, pois só queria dormir um pouco, acabei perdendo preciosos minutos até descobrir onde se desligava tudo aquilo.

O encerramento do *road show* foi justamente na manhã seguinte, em Nova York, na sede do Banco Credit Suisse. Ali, no dia 29 de junho de 2005, foi estabelecido o valor de venda das ações da J. C. Penney baseado no *book building*, que chega ao preço final após receber as solicitações dos investidores e as quantidades desejadas de ações. Tomando-se por base o valor do dólar naquela data (R\$ 2,3459), os 23,9 milhões de ações seriam negociados por aproximadamente 378 milhões de dólares. Embarcamos para São Paulo na mesma noite, e chegamos ao Brasil na véspera da histórica sessão da Bolsa de Valores, em 1º de julho de 2005.

José Olympio Pereira assim analisa aquele momento: “A Renner sempre foi uma empresa bem-gerenciada. O Galló tinha um *goodwill* muito grande frente ao mercado, na época em que a Renner era empresa aberta, com a família etc. Ele era muito respeitado. E, sem dúvida, o investidor sempre olha para a frente. A possibilidade de crescimento da Renner sem as amarras da J. C. Penney pareceu muito grande. Como, de fato, foi. A Renner abria 4 lojas por ano. Passou a abrir 20. Então, mudou completamente de velocidade, de patamar. Foi, sem dúvida, um dos IPO mais bem-sucedidos de toda essa safra. E quebrou um paradigma. Primeiro, porque trouxe a novidade da corporação para o mercado brasileiro. A partir da Renner, surgiu um grande número de outras corporações. E, além disso, houve também outro movimento: muitos acionistas, muitas famílias, mantinham um tabu sobre o controle dos 51%, e esse tabu foi quebrado. Muitos controladores passaram a estar confortáveis ao conseguirem controlar uma empresa detendo 30% ou 40% das ações. Há vários exemplos de empresas que são controladas dentro desses percentuais. A Renner foi tão bem-sucedida, a experiência dela de corporação funcionou tão bem, que, de certa forma, validou esse modelo”.

A bem-sucedida operação foi precedida por alguns percalços no cenário político do país. Em maio, haviam surgido as primeiras denúncias de um esquema que ficaria conhecido como “mensalão”, pelo qual recursos de empresas estatais eram desviados por meio de licitações fraudulentas e, posteriormente, distribuídos a parlamentares de diferentes partidos, com vistas a formar, de maneira nada ética, uma base aliada do governo na Câmara e no Senado Federal. O valor da “mesada” girava em torno de R\$ 30 mil mensais (daí o nome mensalão). O escândalo envolvia também barganhas políticas visando a nomeações para cargos em estatais e ganharia enormes proporções, batendo às portas da Presidência da República, então sob comando de Luiz Inácio Lula da Silva, ainda em seu primeiro mandato. Como fica óbvio concluir, a turbulência virou sinônimo não apenas de instabilidade política, mas também econômica. O dólar disparou, chegando a bater em R\$ 4,00. As repercussões junto aos investidores, fossem nacionais ou estrangeiros, eram inimagináveis, naquele momento.

Tanto Riachuelo quanto C&A, duas gigantes do varejo brasileiro, tentaram aproveitar a decisão da J. C. Penney de deixar o país para assumir o controle da Lojas Renner. No caso da Riachuelo, a proposta veio bem antes, ainda no momento em que havia apenas boatos e cogitações sobre se

os norte-americanos iriam mesmo sair do Brasil. A questão é que o valor oferecido ficava muito aquém das expectativas. O raciocínio de Nevaldo Rocha, fundador da empresa hoje dirigida pelo filho, Flávio Rocha, foi oferecer algo equivalente apenas ao aporte de capital que os norte-americanos haviam feito para nossa expansão Brasil afora – os 80 milhões de dólares tomados como empréstimo –, “esquecendo” os recursos pagos para a compra das ações da família e as demais do mercado. Após ouvir tão inusitada proposta, e considerando o real valor da companhia, pensei comigo mesmo: não faz sentido levar isso para a J. C. Penney, e então comentei, brincando com Nevaldo: “Não levarei a proposta adiante, pois se apresentá-la, corro o risco de perder o emprego”. Obviamente, a empresa valia muito mais, e é claro que, de qualquer forma, comentei os valores com o presidente da área internacional da J. C. Penney.

No caso da C&A, a proposta chegou na hora do apagar das luzes: o valor oferecido por ação era em torno de 10% superior ao que viria a ser anunciado na oferta pública, mas a intenção de Luiz Antonio Carvalho, então CEO da rede holandesa no Brasil, era realizar uma negociação fechada, incluindo *due diligence*, procedimento que levaria um bom tempo para ser concluído. Os norte-americanos, entretanto, queriam resolver o assunto da forma mais simples e objetiva possível, preservando ao máximo os interesses da Lojas Renner (como relatado no capítulo 6). Pelo que soube depois, a resposta à proposta da C&A teria sido curta e direta: “O trem já partiu da estação”.

A propósito deste episódio, Luiz Antonio Carvalho recorda: “Por volta de 2004, eu havia visitado as lojas da J. C. Penney no México e no Chile, onde, inclusive, já haviam se desfeito do negócio. E concluí que eles acabariam indo embora do Brasil também. E o nosso raciocínio foi o seguinte: fazer um investimento na Renner seria melhor do que abrir mais lojas. Poderia ser um negócio mais rentável, mas mantendo a organização separada, com o *management* do jeito que estava, com o Galló. Manteríamos a marca, a gerência, tudo, com um mínimo de interferência, mexendo mais na retaguarda: o financeiro, a contabilidade, tesouraria, logística, área de TI, de tecnologia, enfim, tudo que pode ser partilhado. Mas o pessoal de estilo, de compras, de gerência de moda, ou seja, aquilo que o cliente vê, continuaria do jeito que estava. Caso contrário, ficaria tudo igual. A ideia era segmentar, talvez posicionar a Renner um pouco mais alta ou mais baixa, em termos de classe social. E então o Credit Suisse fez a

operação de lançamento da oferta pública. Só que nós preferíamos uma oferta fechada, com contrato tradicional, de compra de empresa. Mas não houve interesse por parte da J. C. Penney. E também, por parte do pessoal do Galló, não houve nenhum estímulo, o que é compreensível, porque no modelo de *corporação*, ele teria independência, é o chefe dele mesmo. E penso que foi muito bom para ele, que conseguiu se realizar profissionalmente, e para todos na Renner. A verdade é que estudamos a fundo a empresa, conseguimos muitas informações, fizemos um dossiê fantástico a respeito do qual discutimos com nossos acionistas na Europa. A Renner sempre foi muito admirada, uma concorrente de alto nível, com boas práticas”.

Já Flávio Rocha, presidente da Riachuelo, registra: “O Galló realmente deu uma tacada genial com o modelo de *corporação*. Foi de um pioneirismo total. Ele teve clarividência, pois muita gente não acreditava no modelo, pelo ineditismo do negócio... Não tinha um dono, não tinha um proprietário, e a figura do Galló foi determinante para dar confiabilidade a isso. Porque ninguém entra numa empreitada dessas, de comprar um pedacinho de uma corporação totalmente fragmentada, se não tiver um elemento de aglutinação, um ícone que garanta a gestão. Você não compra 1%, 0,5% de uma grande empresa sem saber quem é que vai gerir, quem é que vai tocar. E aquilo teve impacto não apenas no varejo, mas no mercado de capitais e na economia como um todo. A partir daí vieram várias outras corporações”.

## **NOVA FASE**

Naqueles primeiros tempos de *corporação*, tudo era novidade, e, ao longo dos anos, seguiríamos aprendendo com nossas próprias experiências e compartilhando conhecimentos com o mercado. Um dos grandes desafios passaria a ser aprendermos a lidar com a relevância da Assembleia de Acionistas. Havia muitos procedimentos a adotar, a partir de então, de forma a incentivarmos a participação nos encontros periódicos, essencial para aprovação das medidas de gestão do negócio.

Em alguns casos, iniciativas inéditas da Renner mais tarde se tornaram inclusive recomendações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Foi o caso do Manual de Assembleia, um documento que a área de relações com investidores passou a preparar, em média, 45 dias antes de cada encontro.

Nele, são explicados detalhadamente todos os tópicos a serem colocados em votação, e em alguns casos trazendo, inclusive, a recomendação do voto sugerido pela administração.

Paula Piccinini, gerente-geral de Relações com Investidores da Lojas Renner, detalha: “Eu entrei na empresa no dia 3 de outubro de 2005, três meses depois do *follow-on* que resultou na transformação da Lojas Renner em *corporação*. O que me atraiu a sair da Gerdaui foi justamente ajudar a escrever a história da primeira *corporação* do Brasil. Na época, eram muitas as dúvidas: como é que funciona? Quem vai mandar? Não existia um padrão. Tudo teve que ser construído. Entre os investidores brasileiros, existiam muitos gestores que não sabiam como participar de uma empresa nesse modelo, não tinham noção de como votar. Nós fomos aprendendo juntos sobre aspectos como, por exemplo, com quanto tempo de antecedência, em relação à data da assembleia, eu preciso mandar as informações para as pessoas saberem o que será votado. Aprendemos que vinte ou trinta dias para mandar e-mail ou publicar as informações no site não eram suficientes. Tem que ser 45 dias. E também desenvolvemos um *proxy statement*, ou Manual de Assembleia, com tudo o que vai ser tratado e com recomendação de voto, em alguns casos. Esse tipo de documento depois passou a ser exigido pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) de todas as empresas que operam como *corporação* no Brasil, virou padrão”.

O ano de 2005 seria emblemático por muitas outras razões. A começar pelo fato de que, com a saída da J. C. Penney, ampliou-se o horizonte de liberdade de gestão, e passamos, então, a acelerar nosso processo de expansão, chegando ao Norte e Nordeste. Com a nova formatação do negócio, as decisões passaram a ter mais velocidade e intensidade.

Em paralelo, foi o momento em que, de um lado, passamos a operar o software Retek, da Oracle, tecnologia para a gestão de estoques e que contribuiria para melhorar nossos resultados operacionais de forma significativa nos anos seguintes. De outra parte, o trabalho que já vinha sendo realizado havia dois anos com Fátima Whitaker, profissional especializada no desenvolvimento de coleções segmentadas por *lifestyle*, intensificou-se. Todas as nossas lojas – encerraríamos o ano com 66 unidades – estavam ambientadas por “estilos de vida”. Em termos de gestão, a metodologia exigiu adaptações em diversas áreas, desde o desenvolvimento de produtos, passando pelos sistemas de informação, controles de estoque, logística, compras e a própria operação nas lojas.

Vários de nossos gerentes de compras tiveram que ser substituídos, por não entenderem ou não aceitarem as mudanças. Criamos um novo cargo, o de gerente de Planejamento, para cada estilo de vida. Também estruturamos o Departamento de Estilo, encarregado de direcionar o trabalho das marcas, do ponto de vista das cores e dos temas, inclusive com revisões de linhas, com o objetivo de preservar a personalidade e individualidade de cada um dos estilos de vida.

Interessante registrar, a propósito, que, quando da saída da J. C. Penney do Brasil, o único pedido que fizemos foi o de que pudéssemos seguir comercializando, durante dois anos, uma de suas marcas, a Saint Johns Bay, que havíamos adotado para o *lifestyle* casual. Mais tarde, essa marca seria substituída pela Marfinno. Nunca é demais lembrar que Fátima Whitaker havia sido contratada inicialmente pela C&A, e tentou implantar lá exatamente a mesma metodologia de *lifestyle* que viria a ser adotada por nós, não havendo aceitação por boa parte da equipe. Na Lojas Renner, ao contrário, as sementes germinaram, e, juntamente, com outras alterações em nosso modelo de gestão, garantiram um desempenho altamente positivo, que podia ser medido pelo incremento em nossa receita líquida, por exemplo.

Também em 2005 passamos a operar com outros serviços financeiros, além do Cartão Renner, nosso tradicional *private label* lançado em 1973. Era uma tendência crescente entre os concorrentes, e não poderíamos ficar de fora. Com uma base de 10 milhões de clientes, e em tempos de estabilidade financeira, tínhamos a oportunidade de oferecer outras opções de crédito, em um ambiente prático e agradável, com linguagem acessível. Ao mesmo tempo que apostávamos na cumplicidade com as mulheres e na conveniência, havia a vantagem de não concorrermos com grandes bancos e financeiras. Assim, surgiram os planos de parcelamento em até oito vezes, com juros, e também empréstimos pessoais e seguros relacionados a compras. E já em 2007 iniciamos uma estruturação mais efetiva da área, que foi transformada em unidade de negócios. Com contratação de profissionais com robusta experiência em financiamento ao consumidor, estabelecemos parcerias operacionais com grandes bancos.

Lançamos, também, em 2010, o Meu Cartão, na modalidade *co-branded*, com a Visa e a MasterCard, uma inovação e tanto. Afinal, a Lojas Renner foi a primeira empresa do mundo, fora do segmento financeiro, a ser homologada pelas duas bandeiras. Por meio do Meu Cartão, o cliente pode

fazer o pagamento na loja via extrato em cinco vezes, como é tradicional no Cartão Renner, mas, se quiser, pode usá-lo para compras em outros estabelecimentos, como cartão de crédito convencional. É um cartão híbrido, portanto, com múltiplas funções em um só plástico.

Como já referi, o fato de termos nos tornado uma *corporação*, combinado com todas as demais alterações em nossa estrutura de negócios, resultou em um ganho em autonomia e agilidade nas decisões. Mudou completamente a dinâmica dos negócios e, inclusive, a curva de crescimento: de 5 a 6 novas lojas por ano, passamos a abrir de 15 a 20, e ainda inauguramos um novo Centro de Distribuição, em Santa Catarina. Evidentemente seguimos prestando contas para os acionistas, agora pulverizados e localizados em diferentes continentes, mas usufruíamos de outro ritmo gerencial para implementação do que planejávamos.

A área de relacionamento com investidores, a propósito, passou a ter outra rotina, que incluiria a partir de então participações permanentes em congressos e conferências, tanto no Brasil quanto no exterior. Muitas vezes, em quatro ou cinco dias, são feitas 80, às vezes 90 reuniões, e mesmo conferências nas principais capitais do mundo. Sejam encontros individuais ou com grupos maiores, os investidores são muito exigentes e têm os mesmos direitos, ou seja, devem ter o mesmo nível de informação, pois querem conhecer e questionar as estratégias e os resultados da empresa. Cada um desses eventos é muito relevante para a Lojas Renner, pois essa clareza e franqueza no relacionamento é sinônimo de transparência, e transparência gera confiança.

Mais uma vez, Paula Piccinini dá detalhes: “A relação com os investidores é muito dinâmica. Os gestores de fundos internacionais que pretendem investir no varejo em mercados emergentes, como o Brasil, conhecem só as empresas do segmento de seus países. Nós, da área de relacionamento, temos que entender o nosso negócio para saber apresentar a empresa, mostrar o que temos de bom, o que fazemos melhor do que outras. E é claro que a presença do Galló nos *road shows*, que fazemos uma ou duas vezes por ano, continua sendo muito importante. Afinal, ele é ‘um ícone que anda’, como ouvi outro dia de um executivo de um grande fundo que investe na Renner. Com a chegada de várias concorrentes internacionais ao Brasil, essa briga se torna ainda mais acirrada. Por isso, a questão da comunicação com os acionistas é muito importante. Hoje, temos em torno de 7 mil acionistas, dos quais 182 detém 80% da companhia, que são os

grandes fundos de investimentos (40% deles sediados na Europa, 30% nos Estados Unidos, 18% no Brasil, 10% no Extremo Oriente e 2% no restante do mundo). Outro aspecto muito importante é manter a constância da área que faz esse relacionamento, não ficar trocando as pessoas a toda hora. Há uma consistência nas entregas, as pessoas sabem o que esperar e acreditam que vamos entregar. E o Galló se envolve pessoalmente nisso, na redação dos balanços e relatórios. Isso passa muita segurança. Também funciona assim no Renner Day, que acontece uma vez por ano na sede da empresa, e reúne os principais analistas de mercado, gestores que decidem sobre compra de ações, inclusive com representantes de investidores internacionais. E nesses eventos, não fala apenas o Galló. Há espaço também para outros diretores, o que é importante para os investidores perceberem que existe uma cultura na empresa, da qual o Galló é o mentor, mas há mais pessoas envolvidas: existe um sistema de gestão”.

Não por outra razão chegamos a ter picos de 50% de participação em nossas assembleias, o que, para uma empresa de capital pulverizado, é um indicador impressionante.

Como já referi mais de uma vez, a Lojas Renner é uma empresa inquieta, que está sempre em transformação. Pouco antes de se completar, em 2012, mais um ciclo de sete anos, contados a partir da criação da *corporação*, surgiram os primeiros *insights* e reflexões sobre novos saltos estratégicos. Velocidade e simplicidade entrariam em pauta, com uma relevância até então inimaginada.

---

## O QUE APRENDI

- Qualquer formato de empresa exige do CEO atenção máxima aos acionistas: seja empresa familiar, seja uma subsidiária, seja uma *corporação*. É bem verdade que, no caso da *corporação*, o gestor e seu time têm mais autonomia e agilidade para tocar a empresa, mas até por isso uma eficiente e transparente comunicação com os acionistas é essencial, pois a responsabilidade também é maior. Além disso, entregar o que foi prometido é elemento-chave para conquistar e, depois, manter a credibilidade, em qualquer formato de empresa.
  - Em momentos de muita incerteza, mantenha sua convicção. Barreiras que parecem intransponíveis podem ser derrubadas por persistência, boas ideias e novos fatos. Mesmo em uma situação em que tudo parece negativo e na qual há uma pressão muito grande, esteja ciente de que novos fatos podem surgir a qualquer momento, como a nos dar força e compensar a sensação negativa, garantindo o ânimo para enfrentarmos adversidades. Ao mesmo tempo, aliados costumam surgir de onde você menos espera. Olhe ao redor com atenção. Ninguém enfrenta situações de dificuldade sozinho. Nesses momentos, o líder deve, sim, fazer uma análise consistente do cenário, mas também ter a humildade de buscar informações e sugestões de outras pessoas, pois elas se transformarão em suas aliadas para superar a situação ruim.
  - A criação de algo novo costuma ser estimulante. Muitas pessoas buscam realização justamente no envolvimento com algo inovador, o que pode, inclusive, ser muito mais motivador do que uma remuneração. É o que chamo de ter um propósito. A busca do novo e a sede de atualização, entretanto, não devem significar que se deixe de cuidar das operações do dia a dia, pois ali está a base geradora de recursos para viabilizar os investimentos necessários para se criar o novo.
-

## CAPÍTULO OITO

# ATUALIZANDO O MODELO: SIMPLICIDADE + VELOCIDADE = *FAST RETAILER*

Uma atitude essencial para a boa gestão de uma empresa é a da abertura para a evolução constante. Por mais cuidados e atenção que se dê ao planejamento e a um modelo de gestão, ele sempre poderá ser melhorado. Inovar, aprimorar e otimizar são verbos a serem conjugados de forma permanente, em busca de mais e melhores resultados. Ainda assim, cabe enfatizar que, se de um lado, modelos inflexíveis estão fadados ao fracasso, ser consistente e disciplinado na execução da correta estratégia e não se afastar dela é decisivo.

É o que buscamos na Lojas Renner, uma empresa na qual, a cada dia, celebramos a capacidade de aprender algo novo, que aperfeiçoe a nossa proposta de valor – esta não muda.

Houve um momento, em meados de 2007-08, em que estivemos próximos de nos desviar de nossa rota – e, por incrível que pareça, foi a crise internacional de 2008, cujo ápice se deu com a quebra do banco de investimentos Lehman Brothers, em 15 de setembro, que acabou nos reconduzindo ao rumo. O estouro da bolha especulativa no mercado imobiliário norte-americano teve impactos no mundo inteiro, em razão da perda da confiabilidade dos mercados financeiros, fazendo com que a economia global se desacelerasse de forma brutal. Em meio a esse turbilhão, estávamos prestes a formalizar a compra da Lojas Leader, uma cadeia com cerca de 100 lojas (nós tínhamos 102, na época), muitas delas de rua, mas também várias delas localizadas em shoppings do Rio de Janeiro, assim como em cidades menores e algumas em outros estados. A Leader estava posicionada em uma faixa de renda inferior à nossa, mas, com o negócio, vislumbrávamos a possibilidade de expandir nossa rede.

Naquele momento, víamos como limite da Renner chegar a no máximo 150 lojas, pois nosso modelo se adaptava melhor a cidades a partir de 400 mil habitantes, onde unidades maiores funcionam bem. A Leader estava presente em centros menos populosos e com lojas com área menor. Ademais, estava se iniciando no país uma mudança no poder aquisitivo das classes C e D, fenômeno que se aceleraria mais tarde.

Chegamos a anunciar publicamente a compra da Leader no mês de março daquele ano, e, quando setembro chegou, tínhamos, inclusive, um memorando de entendimento assinado. Mas então sobreveio a queda das bolsas mundo afora, o valor das empresas despencou, houve fortes restrições ao crédito no Brasil, e concluímos que não tínhamos mais como sustentar junto aos nossos acionistas o valor acordado para aquisição da Leader.

Ao longo da negociação, a conduta dos controladores e executivos da Leader foi exemplar, e, para atenuar o impacto de nossa desistência do negócio, publicamos em dois jornais especializados em economia, no final de outubro daquele ano, um anúncio de agradecimento à empresa, pela postura ética, amigável e correta com que se relacionaram com a Renner durante todo o processo. O texto enfatizava que, ao longo daqueles meses, havíamos tido a oportunidade de entrar em contato mais próximo com a Leader, e, nesse período, desenvolvemos um profundo respeito por seus acionistas, pela sua equipe, sua cultura e seus valores. Salientamos, ainda, “a satisfação de ter convivido mais de perto com uma empresa dinâmica, bem posicionada e com uma equipe motivada e com vontade de crescer”. O anúncio teve grande repercussão no mercado, pelo ineditismo do gesto. Para nós, nenhuma novidade: esse era o jeito Renner de fazer as coisas.

A respeito daquele momento, Victor Báez, sócio-fundador da consultoria Heartmann House, que contribuiu, a partir de 2008, na revisão do nosso planejamento estratégico, comenta: “Uma passagem que gostaria de lembrar, e que mostra que tipo de líder é o Galló, se deu em 2008. Ele estava em viagem de férias para os Estados Unidos quando se deu a queda das bolsas, em setembro, desencadeando aquela enorme crise mundial. Qual foi a decisão dele? Interrompeu o descanso e retornou ao Brasil. Tempos depois, ele me confidenciou: ‘Como eu poderia estar de férias, enquanto o mundo estava ruindo? Como eu não iria estar à frente do meu exército na hora da batalha?’. O que esse gesto expressa? Compromisso com sua equipe, lealdade. A carta que a Renner publicou nos jornais, quando decidiu

desistir da compra da Leader, em razão justamente da crise de 2008, que abalou os mercados e desestruturou a economia, foi um claro exemplo desse compromisso, da preocupação de publicamente apresentar uma justificativa, com base na transparência e na clareza da relação. Aquela carta foi um gesto dos mais marcantes que tive oportunidade de ver em minha já longa vida como consultor”.

É difícil afirmar com certeza, mas provavelmente a compra da Leader teria redundado em um erro estratégico, não pela empresa em si, mas porque possivelmente teríamos que fugir de nosso posicionamento, o qual vínhamos seguindo à risca desde 1991: o público-alvo da Renner era a classe A –, B e C +, enquanto a Leader trabalhava preponderantemente com a classe C. E foi graças a uma crise que as circunstâncias nos impediram de nos desviar da rota.

## SETE ANOS, UMA VEZ MAIS

Já comentei anteriormente a respeito dos ciclos de sete anos que marcam as mudanças da Lojas Renner. De 1992, quando assumi como CEO da empresa, então sob gestão familiar, até 1998, momento em que a J. C. Penney assumiu o controle, passaram-se sete anos. Até que a rede norte-americana decidisse sair do Brasil, em 1995, foram outros sete anos. O assunto havia despertado meu interesse anos antes, quando, inclusive, havia lido um livro a respeito, que mostrava a existência de ciclos de sete anos (além de mencionar outros relativos à natureza, aos animais, sempre destacando a relevância dos setênios), mas acabei deixando de lado o tema. Por volta de 2010, voltei a me ocupar do assunto. Faltando dois anos para se completarem sete anos de Lojas Renner no modelo de *corporação*, quando então se iniciaria nosso próximo setênio, comecei a ficar angustiado: o que vamos fazer, pensando no período 2012-19? Qual será o próximo passo? Quais medidas deveremos adotar para que possamos aumentar a competitividade da empresa, quem sabe tornando-a um *player* de classe mundial, que possa, um dia, romper as fronteiras do país? Como nos prepararmos para encarar a chegada da concorrência internacional, caso caiam as barreiras das altas taxas de importação que seguem vigorando no país?

Alguém poderia afirmar que a companhia estava bem, e que “em time que está ganhando não se mexe”, como diz uma das máximas que vigora no

futebol. Acontece que, nos negócios, a realidade passa longe disso. A melhor hora para tornar uma empresa mais competitiva é justamente quando ela está funcionando bem, exercitando o olhar estratégico de longo prazo. A pior escolha é esperar as dificuldades chegarem, para só então (re)agir. É comum que a percepção da necessidade de mudar advenha quando os lucros começam a cair, ou após alguma mudança drástica no mercado. Os gestores que optam por esse caminho, de relativo distanciamento das mudanças do mercado, em geral são surpreendidos, e então são premidos pela necessidade tardia e urgente de reposicionar a empresa e buscar recursos financeiros para virar o jogo, quando tudo já está mais difícil. Defino essa situação como miopia de mercado. Na verdade, o problema costuma estar no diagnóstico equivocado, na leitura distorcida da realidade.

A propósito, palestrando em um evento nacional que reunia mil varejistas de todo o Brasil em Porto Alegre, perguntei quem já havia enfrentado problemas financeiros em suas empresas. Mais de 80% levantaram o braço. Em seguida, perguntei quem havia tido problemas com a área comercial, e em torno de 10% se manifestaram. Os outros 10% pareciam não saber identificar que tipo de problema já haviam enfrentado. Desculpei-me com o público, mas afirmei que, na minha opinião, não existem problemas financeiros. O que existem são problemas estratégicos, referentes a posicionamento e ações comerciais equivocadas que, estes sim, acabam criando dificuldades financeiras.

Os problemas financeiros não são a causa, e sim o efeito, a consequência de não se adotarem as estratégias adequadas para atender o consumidor. Acrescentei que, especialmente em empreendimentos menores, costuma preponderar aquilo que o proprietário prefere e gosta, e não o que o consumidor quer. Esses negócios não apenas não satisfazem seus públicos, como estão ainda mais distantes da ideia de superar expectativas, encantando-os. Talvez pareça um tanto radical, mas acredito que empresas que não satisfazem, morrem; as que satisfazem, crescem pouco; apenas as que encantam se destacam e crescem muito. É um erro de avaliação, que tanto pode ser referente ao mix de produtos, ao ponto de venda ou, ainda, à política de preços. Tudo acaba redundando em problema de fluxo de caixa, e no desespero e afã de se capitalizar, o dono da empresa, pensando que está atacando a causa – quando na verdade está agindo sobre o efeito –, vende

sua casa da praia, depois o carro, e não adota a medida mais adequada: reposicionar o negócio.

Retomando as reflexões sobre o novo ciclo de mudanças que iríamos implantar, gostaria de destacar que, ainda em 2009, conseguimos avançar um passo importante no que diz respeito a um de nossos princípios, o da transparência, que por sua vez está ligado a outro conceito: o de empresa de portas abertas. Diante do crescimento da empresa, nossa antiga sede, na avenida Assis Brasil, começou a ficar pequena. Naquele local – um prédio antigo, com muitas salas – havia barreiras arquitetônicas intransponíveis: as muitas paredes estruturais que sustentavam a construção impediam a derrubada das mesmas para implantação de ambientes abertos e integrados. Então, decidimos sair daquele local, onde dispúnhamos de 4.000 m<sup>2</sup>, para outro, com 14.000 m<sup>2</sup>. Na nova sede administrativa da empresa, inaugurada em 2009, finalmente pudemos implantar o modelo de espaços amplos, sem paredes, com áreas compartilhadas por um número significativo de colaboradores, de cada um dos diferentes setores. Esse movimento foi contrário ao senso comum, pois as pessoas preferem trabalhar em salas fechadas e contar com várias salas de reuniões.

No meu caso específico, da saída do elevador, no sétimo andar, até a minha sala, existem vários espaços e áreas, aí incluída a secretaria dos diretores, mas há apenas uma porta, e ainda assim em razão do ar-condicionado e por questões de segurança. Nesse espaço amplo, convivo com os diretores da empresa, o que estimula as trocas constantes e dá agilidade, reduzindo a burocracia na tomada de decisões. Além disso, contamos com diversos monitores, conectados a câmeras de segurança (14 a 15 por loja), em todas as lojas. Com esse recurso, podemos ter uma visão geral de cada unidade, avaliando se o *visual merchandising* está sendo praticado, se a loja está plenamente abastecida e, em algumas áreas onde é necessário o atendimento personalizado, como a de relógios, se temos colaborador para atender os clientes. Quando percebemos alguma distorção, como, por exemplo, um cliente necessitando atendimento na perfumaria, sem a presença de um colaborador, contamos, ao lado dos monitores, com um telefone, por meio do qual podemos conversar com o gerente da loja sobre o que está acontecendo. Esse recurso também é bastante utilizado na operação de lojas, para verificar, além das situações já mencionadas, o tamanho das filas nos caixas. Os gerentes regionais também têm acesso às câmeras por meio de seus iPads.

É importante salientar que, apesar de o novo prédio ser moderno, amplo e funcional, em nada alteramos nossa política de austeridade. Não há qualquer vestígio de ostentação nos ambientes, ao contrário. Um dos símbolos do zelo com a austeridade está em uma das salas de reuniões do sétimo andar, na qual são usadas cadeiras com algo em torno de cinquenta anos de fabricação, mas ainda assim em boas condições, que apenas tiveram seus revestimentos trocados.

## **NOVOS NEGÓCIOS, NOVOS PROJETOS**

Da mesma forma, o ano de 2011 foi muito importante na história da Lojas Renner, do ponto de vista do rumo dos negócios. Foi quando adquirimos o controle da rede Camicado, e com isso voltamos a trabalhar com um segmento muito desejado por nossas clientes, o de artigos de cama, mesa, banho e decoração. Havíamos deixado de comercializar esse tipo de produto no início dos anos 2000, pois precisávamos de mais espaço nas lojas para alcançar os melhores resultados quando implementamos o conceito de *lifestyle*. Pois, com a Camicado e suas 22 lojas incorporadas naquele momento, absorvemos a maior rede do segmento no Brasil, um nome respeitável que passaria a ser parte da Lojas Renner S.A.

Tal movimento em nada abalou nossa consistência estratégica, ao contrário: a Camicado complementa de forma sinérgica o relacionamento com o *target* preferencial da Lojas Renner, ou seja, as mulheres das classe A -, B e C +. Ademais, decoração, cama, mesa e banho também são moda. Atualmente, são 80 lojas da Camicado, com potencial para chegarmos a 120 ou 130, além da boa expectativa de bons resultados no e-commerce, que, inclusive, deve ter maior participação nas vendas.

O processo de expansão da Camicado iniciou-se tão logo assumimos o controle da empresa, mas de início foi necessário dedicar algum tempo para o processo de reorganização do negócio, no sentido de integrá-lo à cultura de gestão da Lojas Renner. Foram feitos investimentos consideráveis em sistemas de informatização, de forma a viabilizarmos sinergias e centralização de processos (departamento de pessoal, controladoria, contas a pagar, entre outros). E é claro que os nossos valores aos poucos foram sendo compartilhados no novo negócio, como a preocupação com treinamentos constantes e implantação de um sistema de meritocracia, por exemplo. A gestão comercial da Camicado vem sendo apoiada por um

comitê formado por diretores de áreas de apoio da Renner, como Gente e Desenvolvimento, Administrativo-Financeiro e Tecnologia, buscando oferecer a estes diretores uma espécie de *job rotation*, onde interagem com a área de compras, vendas etc., tendo uma visão mais sistêmica das áreas comerciais do negócio. A empresa tem total autonomia, orçamento e objetivos próprios, e sua administração está concentrada em São Paulo.

No mesmo ano, decidimos desenvolver um projeto com foco no público jovem, pois, conforme indicam diferentes pesquisas, uma parcela desse público prefere lojas especializadas. Decidimos usar a marca Blue Steel, do *lifestyle* jovem da Renner, para fazermos um teste em três diferentes regiões do país, e abrimos lojas com essa marca em Porto Alegre (RS), em São Paulo (SP) e em Belo Horizonte (MG). Elas atingiram seu objetivo, venderam bem, e, a partir dos resultados alentadores, decidimos aprofundar a aposta no modelo e montamos um *business plan* específico, por meio do qual buscamos dimensionar as reais perspectivas do segmento.

Antevendo a necessidade de expansão do negócio, em um horizonte futuro, para cidades de médio porte, onde o faturamento é menor, avaliamos a possibilidade de, se necessário, adotarmos o sistema de franquias, que tem uma tributação reduzida em relação a um empreendimento do porte da Lojas Renner. Pesados prós e contras, optamos por criar uma nova marca, exclusivamente para o segmento jovem, pois dificilmente um empreendedor veria valor em franquiar uma marca que também era comercializada na Renner. E assim nasceu, em 2013, o projeto YouCom. Já a marca Blue Steel seguiu fazendo parte do mix de *lifestyles* da Lojas Renner.

Da mesma forma que a Camicado, a YouCom conta com um gestor do projeto e equipe própria de compras, que atua de forma independente. Busca-se, assim, dar personalidade à coleção, do ponto de vista da moda, mas também quanto ao formato das lojas e, inclusive, da diferenciação no preço médio (entre 20% e 25% superior ao praticado na Renner). Em síntese, há uma diferenciação em relação à construção das coleções e aos produtos das marcas YouCom e Blue Steel, pois o público-alvo exige algo diferente do que encontra na Lojas Renner.

## **DO VELHO PARA O NOVO VAREJO**

Os movimentos que resultaram na ampliação de nossa presença no mercado por meio da Camicado e da YouCom foram feitos em meio a reflexões

profundas sobre as tendências no mundo dos negócios de moda. Tínhamos a clara percepção de que havia uma migração do que se convencionou chamar de velho varejo para o novo varejo.

O velho varejo é representado pelas redes que seguem operando com grandes lojas de departamento, no modelo multimarcas, cuja proposta de amplos espaços e imensa variedade de produtos conflita com o pouco tempo disponível na agenda da mulher moderna, que busca agilidade no atendimento. São tantas as opções oferecidas nessas lojas que a escolha se torna difícil, e a experiência de compra, confusa e demorada. Assim, o que era para ser um ato prazeroso resulta em dúvidas e até provoca certa angústia: a cliente sai da loja sem se sentir encantada e se perguntando se realmente comprou o melhor produto, pelo preço mais baixo.

Foi assim que J. C. Penney, Macy's e Bloomingdale's (Estados Unidos), Liverpool (México) e El Corte Inglés (Espanha), para citar apenas algumas, começaram a perder terreno para o chamado novo varejo, que aposta em lojas menores, oferecendo menos opções, mas apostando na maior frequência de coleções, com marcas próprias, o que as aproxima dos desejos da consumidora e facilita a escolha, por estarem mais atualizadas. Ao mesmo tempo, amplia-se também a frequência média, uma vez que as consumidoras estarão sempre em busca de lojas que constantemente ofereçam novidades. Seguem esta tendência, cada uma com suas características próprias, Zara (Espanha), Uniqlo (Japão), H&M (Suécia), Forever 21 (Estados Unidos), entre tantas outras. Essas cadeias operam com base na inteligência de mercado e no conhecimento aprofundado das preferências e tendências de consumo, com alta reatividade dos fornecedores, assim como na agilidade na informação, em conexão direta das lojas com a matriz. São as *fast retailers*.

Naquele momento, parecia-nos que a Lojas Renner estava a meio caminho entre o velho e o novo varejo. Havia um bom trabalho a ser feito para alcançarmos o nível de excelência que nos colocasse na condição de protagonista entre as empresas de classe mundial em *fashion retail*. A partir de então, passamos a trabalhar fortemente na construção do que chamamos internamente de “nova Renner”, ainda mais rápida em seus processos e mais assertiva na oferta de produtos para suas clientes. O objetivo passava a ser aumentar a reatividade frente às tendências de mercado, reduzindo o *lead time* do processo de planejamento, desenvolvimento e compra e, ao

mesmo tempo, desenvolvendo de forma contínua e fracionada, considerando as informações das lojas e do mercado.

Uma das constatações que fizemos foi a de que, ao menos até 2011, em torno de 40% do tempo de nossos gerentes de loja era consumido em burocracias operacionais, treinamentos etc. Para que pudéssemos ser mais rápidos, para melhor e mais rapidamente atender nossas clientes, era preciso alterar essa realidade, simplificando o trabalho do gerente, para que ele pudesse estar mais atento ao consumidor. Isso porque, no *fashion retail*, cresce de importância o papel da loja, no sentido de entender o que o consumidor quer, e principalmente o que ele *não* quer. Essas percepções das lojas passaram a ser compartilhadas com o setor de compras, na matriz, que até então tinha a decisão exclusiva sobre que produtos iríamos comprar, com uma frequência quase diária, na matriz, todos buscando detectar o mais rapidamente as tendências para os próximos meses.

Na verdade, nosso departamento de estilo trabalha sempre com seis meses a um ano de antecipação de tendências, estudando o que está preponderando na moda no hemisfério Norte (e que vai inevitavelmente chegar ao hemisfério Sul), enquanto as lojas vivem mais o presente, o curto prazo. A combinação do trabalho em todas as pontas é fundamental. Na prática, existem sempre de três a cinco tendências, e a decisão sobre qual vamos escolher é compartilhada, levando em conta as percepções que vêm das lojas, as tendências detectadas pela área de estilo e a visão da área de compras. Nessa avaliação, também já se consideram as quantidades a serem encomendadas aos fornecedores.

Também é importante ressaltar que a área de compras, para dar conta de assegurar agilidade à empresa, precisaria de uma cadeia de fornecimento muito rápida, que consiga produzir, em curto espaço de tempo, os produtos que queremos colocar nas lojas o mais rapidamente possível. Só assim seria possível lançarmos de 6 a 7, e, eventualmente, até 8 coleções por ano. É o que chamamos do ciclo do *fast*, do rápido. E para que isso seja possível, é preciso simplificar processos, como detalharei mais adiante.

O desafio de alcançar esse desempenho fazia sentido para nós. Afinal, havíamos assumido uma posição privilegiada no cenário nacional. Desde 2007 estávamos presentes em todas as regiões deste enorme e continental país chamado Brasil, caracterizado por uma ampla diversidade de clima e de hábitos culturais. Sabíamos que precisávamos ampliar o índice de produtos certos colocados no lugar certo e no tempo certo. E foi assim que

deduzi que deveríamos adotar o conceito de *push-pull*, que está um passo à frente em relação à logística que adotávamos até então.

A Lojas Renner, nos anos 2000, trabalhava com o conceito de *clusters*. Isso significa que as lojas são agrupadas de acordo com as seguintes premissas:

- clima: lojas quentes, frias ou híbridas, de acordo com a localização geográfica;
- tamanho de roupa: predominância de P ou M no Norte-Nordeste e de G e GG, nos estados do Sul;
- cores: mais vibrantes no Norte-Nordeste, mais discretas no Sul;
- classes sociais: lojas dentro da mesma cidade atuam de acordo com perfis diferenciados de renda.

Esses quatro *clusters* eram cruzados da forma mais técnica possível, mas os resultados não eram tão precisos. Considerando-se as muitas variáveis envolvidas, a margem de acerto na adequação dos produtos colocados nas lojas não era maximizada.

Para dar conta da variedade de características, operávamos com o conceito de grades de tamanhos diferenciados, as quais resultavam em diferentes *packs* de produtos. Por exemplo: um *pack* para uma loja do Nordeste era composto de duas peças tamanho P, quatro do tamanho M, quatro G e duas GG. Um *pack* para os estados do Sul provavelmente teria maior quantidade de peças G e GG, em detrimento de P e M. A ordem de compra dos produtos encaminhada aos fornecedores tomava por base justamente os *packs* adequados às características mencionadas. Quando chegavam ao nosso centro de distribuição, eram encaminhados diretamente às lojas. Nesse sistema, denominado *cross docking*, 100% dos produtos são encaminhados para os pontos de venda: do centro de distribuição, vão direto para as lojas.

O conceito de *push-pull* é mais eficiente, pois em torno de 60% dos produtos são encaminhados em *packs* para as lojas. Os 40% restantes ficam no centro de distribuição, e são remetidos à medida que ocorrem as vendas dos outros 60% já enviados aos pontos de venda. Dito de outra forma: com o *push-pull* as margens de acerto entre o que é exposto e o que é comercializado crescem muito, e, com isso, reduzem-se não apenas as

remarcações (no caso, de produtos em dissonância com o preferido pelos clientes de determinada loja), como também são menores as perdas de vendas por falta de produtos desejados em outra unidade.

Um exemplo simples, que torna mais fácil o entendimento do processo, é o de um vestido na cor branca, tamanho GG, que porventura seja enviado para uma loja em Manaus, no Norte do país, ao preço de R\$ 100,00. Essa peça provavelmente não será vendida, em razão da cor e do tamanho (incompatíveis com o gosto e as medidas médias da mulher daquela região), a menos que tenha seu preço remarcado, o que significaria reduzir nossa margem. Mais do que isso: com o produto colocado na loja “errada”, estaríamos perdendo a chance de efetuar uma venda em Porto Alegre, no Sul, onde provavelmente, justamente por suas características de cor e tamanho, o vestido seria vendido pelo preço cheio, ou seja, R\$ 100,00, pois estaria mais próximo do que a consumidora gaúcha espera encontrar. Conclusão: produto certo no local certo significa mais vendas, e com margem maior.

Depois de dedicar algum tempo à análise do caminho que deveríamos tomar, decidi seguir à risca minha prática na Lojas Renner: dediquei-me a “vender” a ideia internamente, em lugar de simplesmente impor uma determinação, no estilo *top-down* autocrático, pelo qual não nutro a menor simpatia. Passei a estimular nossos líderes a se interessarem pelo assunto, inclusive sugerindo que viajassem, procurando conhecer melhor as experiências das empresas que se enquadram no conceito de novo varejo que citei anteriormente. Gradualmente, adesões espontâneas foram acontecendo. Um pouco mais tarde, formamos um grupo que começou a trabalhar no assunto de forma mais intensa. Trouxemos pessoas para falar sobre o tema na empresa. E, assim, construímos o consenso sobre a necessidade de implantarmos o *fast retail* na Lojas Renner.

Mas nós não paramos por aí. Simultaneamente, percebemos que poderíamos também reduzir as despesas operacionais se mudássemos a forma de operar das atividades de retaguarda das lojas. Passamos a nos perguntar: por que não centralizar, em uma mesma área, atividades semelhantes que até então eram desenvolvidas por pessoas ou equipes espalhadas em diferentes locais? Foi assim que nasceu o Centro de Serviços Compartilhados (CSC), por meio do qual uma equipe de pessoas realiza atividades comuns a muitas lojas. É como se fosse uma linha de produção. A título de exemplo: por que ter uma pessoa (ou equipe) para fazer o

lançamento de notas fiscais em cada loja, se podemos centralizar essa operação em Porto Alegre? Assim, oferecemos ao pessoal da linha de frente a possibilidade de, reduzindo o tempo das atividades administrativas, estar mais focado no atendimento ao cliente, detectando com mais precisão o que está vendendo e, principalmente, o que *não* está vendendo. Em síntese, com o CSC, simultaneamente aumentamos a produtividade e reduzimos custos.

## **OS DESAFIOS DO E-COMMERCE E DA DIGITALIZAÇÃO**

A combinação dos resultados do Centro de Serviços Compartilhados com a maior eficiência nas vendas proporcionada pelo *push-pull* e a adoção do modelo de *fashion retailer* colocou-nos em um novo patamar de excelência e de resultados. Mas e o e-commerce e a digitalização dos negócios? Ambos fizeram parte desse movimento de atualização da Lojas Renner em relação aos novos tempos que estamos vivendo.

O e-commerce está inserido no contexto da digitalização dos negócios, que na verdade diz respeito a um movimento bem mais amplo do que simplesmente criar um site e efetuar vendas pela internet. Disponibilizar compras por multicanais (lojas físicas, desktop, rede social, mobile etc.) é inevitável para quem busca manter ou conquistar posição de preferência do consumidor, que cada vez mais procura por experiências em todas estas alternativas.

Para Lojas Renner, que deu seus primeiros passos no e-commerce a partir de 2013, dispor da conveniência de lojas físicas em todas as regiões do Brasil é um diferencial competitivo importante: isso porque nossas clientes têm a possibilidade de efetuar trocas de mercadorias compradas via web dirigindo-se a uma das lojas de shoppings. Além disso, cada vez mais o consumidor quer ter várias alternativas, como, por exemplo, comprar na web e retirar na loja, ou comprar na loja e receber o produto em casa. A loja física é uma alternativa a mais e muito significativa na comparação com os negócios exclusivamente virtuais, que, no caso da necessidade de alguma troca, dependem 100% da logística reversa, em que o produto a ser trocado é buscado no endereço do comprador, e posteriormente enviado novamente, processo em geral demorado. E nunca é demais acrescentar que vários negócios que iniciaram apenas na plataforma web estão, gradualmente,

apostando em pontos físicos, como apoio na comercialização e no relacionamento, buscando maior satisfação do consumidor, como é o caso da Amazon e do Alibaba.

Esse novo formato de operação demanda cuidados ainda maiores com os estoques, para evitarem-se experiências frustrantes (erro de numeração, por exemplo, ou demora na entrega dos produtos). A verdade é que o universo digital e o mundo físico vão conviver durante muito tempo, e o desafio de empresas como a Lojas Renner é assegurar, nas compras virtuais, a mesma experiência encantadora das compras feitas pessoalmente. Outro desafio é manter no mundo digital a mesma linha de comunicação e identidade, preservando e, se possível, reforçando os atributos da marca.

Como referi anteriormente, digitalização é um conceito que vai muito além do e-commerce. Trata-se, na verdade, de um novo modelo de negócio que contempla diferentes áreas, como *big data* (inteligência no uso de dados), armazenamento na nuvem, algoritmos, inteligência artificial, robôs, *beacons*, internet, realidade virtual etc. O que estamos vivenciando é uma enorme disrupção em relação aos modelos até então vigentes, não só no varejo, como nas relações entre as pessoas. E estar vivenciando este momento é entusiasmante, em especial para mim, que também tenho a felicidade de participar de conselhos de administração de empresas que estão sendo desafiadas por essa nova realidade e buscam estar o mais atualizadas possível em relação a superar as expectativas de seus clientes.

A respeito deste assunto, acompanhe a forma como Salim Mattar descreve o trabalho que tenho realizado no Conselho de Administração da Localiza desde 2012, depois que ele me procurou na Renner. Mattar faz comentários elogiosos que, se de um lado me envaidecem e dão a sensação de dever cumprido, só aumentam minha responsabilidade como conselheiro: “Sempre tivemos o cuidado de ter um Conselho com uma diversidade de conhecimento. E em determinado momento percebemos que faria sentido ter alguém com conhecimento de marketing, distribuição, varejo, logística de distribuição, uma coisa mais quente, que é o varejo. E veio direto à minha cabeça o nome do Galló. E também porque nós temos uma clara visão de cliente e sempre quisemos encantar os nossos clientes, superar as expectativas dos nossos clientes. Precisávamos de alguém que também tivesse essa visão. Além disso, nosso negócio depende de marketing, é marca: a pessoa aluga marca, não apenas um carro. Ela aluga um serviço: eu quero essa empresa, porque essa empresa me traz segurança,

tranquilidade, eu posso confiar nela. E o Galló tem uma visão de marketing em um negócio altamente competitivo, que também envolve uma logística muito complexa, como a nossa: trabalhar com moda significa lidar com coleções, cores, tamanhos, a velocidade com que mudam as coleções, e tudo em um país imenso como o nosso. Afora isso, logo que cheguei à sede da Renner, percebi uma sinergia muito grande em relação à austeridade. As instalações são funcionais, mas austeras. Senti como se estivesse em casa, houve uma identificação muito grande. Depois de uma angustiante espera pela resposta dele, que demorou umas três semanas, finalmente ele ligou, dando o sim. E tivemos uma grata surpresa, porque, além de tudo que já mencionei, veio de bônus um executivo com uma profunda visão de pessoas. Em determinado momento, nós montamos um Comitê de Gestão de Pessoas e colocamos o Galló como coordenador desse Comitê. Ele tem nos ajudado muito também nas discussões do processo de sucessão. Passado tanto tempo, eu, particularmente, construí uma amizade com o Galló. Nós trocamos muitos livros. Ele me manda livro, eu mando livro para ele, trocamos correspondências, e-mails. E em determinado momento, o Galló fez uma eloquente apresentação em uma convenção da Localiza, com a participação de cerca de mil executivos da empresa. Ele falou sobre como a Renner cuida e se relaciona com seus clientes, sobre como os funcionários da Renner se dedicam e se esforçam para atender bem aos clientes. Espetacular. Foi ovacionado por uns cinco minutos, mil pessoas de pé, em um salão, aplaudindo sem parar. É uma pessoa que está nos agregando valor.”

O fato é que sempre se podem adotar duas posturas diante de momentos de disrupção como o da atualidade: a do avestruz, que enterra a cabeça no chão para fazer de conta que nada está acontecendo; ou a de quem está disposto a aderir e, se possível, ser protagonista do novo momento. Para mim, é inclusive rejuvenescedor conviver com os executivos e diretores da empresa e ver-me diante de muitas e desafiadoras perguntas: o que é preciso fazer para nos tornarmos efetivamente uma empresa digital? Quais práticas adotamos hoje e que precisam ser mudadas? Que outras transformações precisaremos implementar na companhia, do ponto de vista do redesenho de operações internas, para nos tornarmos mais eficientes e produtivos diante dos novos cenários e das tecnologias disponíveis? Apostar em novos talentos, atuando em times e subvertendo a tradicional estrutura vertical,

dando preferência à horizontalidade nas relações, faz parte das mudanças culturais que a digitalização pressupõe, por exemplo.

## **SIMPLICIDADE E FUTURO**

Por volta de 2010, antes de se iniciar a preparação do novo ciclo do *fast*, onde simplicidade seria fundamental, senti a necessidade pessoal de tornar meu dia a dia menos atribulado. Eu me via como uma pessoa com uma rotina mais complexa do que simples, e entendi que seria incoerência propor mais simplicidade nos processos da empresa sem que isso tivesse começado por mim mesmo. Dediquei-me, então, a avaliar o que seria realmente necessário continuar fazendo, mas principalmente o que seria melhor que deixasse de fazer. De início, pedi a Eva, minha secretária de muitos anos, que repassasse a outros executivos questões específicas de suas áreas, que chegavam por meio de solicitações externas à empresa, filtrando os assuntos mais importantes, os quais eu seguiria tratando. Ao mesmo tempo, informei a ela que reduziria minha participação em eventos sem relevância para o negócio, e listei uma série de outras tarefas e responsabilidades que deixariam de fazer parte de minha agenda diária.

Aos poucos, percebi que havia um conceito por trás daquilo: o conceito da simplicidade, que poderia – ou melhor, deveria – ser compartilhado com toda a empresa, para que nossas pretensões de nos tornarmos *fast* fossem implementadas e irreversíveis. Reservei um capítulo deste livro para tratar, com mais profundidade, do assunto simplicidade. De forma resumida, antecipo aqui que o toque final para dar início a esse processo foi a leitura do livro *Incrivelmente simples*. Desde então, passei a adotar duas máximas que comandam minha vida. A primeira: “É muito mais difícil ser simples do que ser complexo”. A segunda: “Foco não é o que você tem que fazer; é o que você tem que *deixar* de fazer”.

Desde então, a simplicidade segue sendo buscada em nossa empresa, dia após dia, com persistência e determinação, como é de nossa cultura. E o fato é que, desde que a Lojas Renner se transformou em uma *corporação* e, mais tarde, entrou para o time dos protagonistas do *fashion retailer*, a empresa iniciou uma nova fase, possivelmente a de maior êxito ao longo de sua trajetória de crescimento. Um dos momentos emblemáticos ao longo dessa caminhada se deu em maio de 2014, quando foi divulgado um relatório do Banco BTG Pactual apontando a Lojas Renner como nova líder

do varejo de moda no Brasil, com faturamento na casa de R\$ 5 bilhões naquele ano.

Poderia ter sido um belo epílogo para uma história repleta de situações de encantamento. Não para a Lojas Renner, a empresa que tem em seu DNA a vocação para reinventar-se constantemente. Exatos dois anos depois de assumirmos a liderança de nosso segmento no Brasil, decidimos anunciar, em maio de 2016, que era chegada a hora de cruzar fronteiras, e anunciamos o início de nossas operações no Uruguai, em 2017, com a abertura de três lojas em Montevideú.

---

## O QUE APRENDI

- Se mudar de ideia a respeito da concretização de uma negociação, mesmo que esteja prestes a fechá-la, seja claro e direto a respeito dos motivos que levaram à desistência, não deixando margem a interpretações dúbias sobre suas intenções. Numa negociação, as partes procuram maximizar seus ganhos, e as negociações devem basear-se na perspectiva de se estabelecer uma relação ganha-ganha. Para isso, é necessário compreender qual é o benefício que a outra parte procura na negociação. Muitas vezes, nos fixamos apenas nos valores monetários, mas há sentimentos, planos pessoais e expectativas de caráter individual envolvidos, que têm uma importância fundamental na negociação. Também é importante considerar a possibilidade de surgirem novos fatos relevantes que possam levar à inviabilização do negócio. Numa negociação, além do racional, sempre há um fator emocional presente.
- Numa operação de compra ou fusão, avalie se há coerência entre o *core business* do seu negócio com a empresa com a qual está negociando. Ninguém serve bem a dois senhores – ou consumidores. Além disso, a maior parte das fusões e aquisições fracassa em função das diferenças entre as culturas das empresas envolvidas.
- Aprenda com a concorrência e não se constranja em incorporar técnicas e modelos de negócio ou gestão. Depois, trabalhe para aprimorar o que aprendeu e, se possível, superar o desempenho daqueles que, em algum momento, lhe serviram de modelo. Assim, o *benchmarking* se inverterá, e sua empresa passará a ser a referência das demais.
- Para ganhar agilidade, aposte na simplicidade. Empresas complexas são lentas e têm menor poder de reatividade em um mundo que muda cada vez mais rapidamente e no qual os consumidores buscam agilidade nas experiências com as marcas.

- Quando surgirem dificuldades financeiras, procure descobrir as causas que levaram a esse desequilíbrio, em lugar de cair na tentação de resolver imediatamente a questão de fluxo de caixa. Faça um diagnóstico cuidadoso de toda a operação, pois problemas financeiros costumam ser decorrência de distorções e equívocos na linha de produtos, na política de preços, no posicionamento ou na comunicação.
-

## CAPÍTULO NOVE

# SIMPLICIDADE: DE BRAÇOS ABERTOS COM A EFICIÊNCIA E OS RESULTADOS

O que é uma empresa longeva? É aquela que, sistematicamente, durante um longo período de tempo, apresenta resultados consistentes e crescentes. Em determinado momento de minha vida, em meados de 2010, passei a estudar com mais atenção várias empresas de varejo eficientes e duradouras, não necessariamente do ramo de vestuário. Meu objetivo era entender como funcionavam, quais eram (ou são) os seus principais diferenciais competitivos.

Concentrei minha atenção em empresas como a alemã Aldi (abreviação de Albrecht-Discount), de lojas de conveniência; na norte-americana Costco, um clube de compras por atacado; na espanhola Zara, gigante do varejo; na Apple, uma das empresas mais inovadoras e dona de uma das marcas mais valiosas do mundo em todos os tempos; na sueca Ikea, que comercializa móveis de design a preços competitivos. Estudando todas essas empresas, o que se descobre? Todas têm um diferencial competitivo fortíssimo, um posicionamento que nunca abandonaram, em dezenas de anos. Com exceção da Apple, são gigantes do varejo que permanecem crescendo constantemente, com resultados crescentes, por longo período de tempo. São empresas com uma forte e diferenciada proposição de valor, percebida pelos clientes; e que mantêm a coerência entre produtos, canais de distribuição e política de comunicação. Mantêm também a consistência e a disciplina de não se afastar dessa coerência, o que não significa deixarem de ser inovadoras, pois são as que fazem melhor e de maneira mais eficiente.

A história da Aldi, por exemplo, é extremamente interessante. Ela nasce como uma pequena loja de alimentos na Alemanha, em 1913, pouco antes da Primeira Guerra Mundial. Mas só depois da Segunda Guerra, quando os irmãos Karl e Theo assumiram a empresa, os rumos da Aldi foram traçados. Qual foi a estratégia que adotaram? Como não tinham muitos recursos e dispunham de pouco espaço, os irmãos Albrecht optaram: colocar nas prateleiras um número limitado de produtos, apenas os itens que são líderes de vendas, ou seja, os melhores produtos. Com um detalhe: apenas uma marca de cada categoria, ou seja, uma única marca de sabonete, uma única marca de detergente, um único creme dental, e, assim, sucessivamente. À medida que o negócio deu certo e puderam ampliar seus horizontes e o número de lojas, os irmãos definiram: nós vamos vender no máximo 700 produtos. E, assim, construíram um império. É bem verdade que, mais recentemente, a Aldi ampliou seu mix para mil produtos, até porque surgiram novas categorias de produtos nos últimos anos, inexistentes nos primeiros tempos da empresa. Mesmo assim, pouco mais de mil produtos no portfólio é um número reduzidíssimo, em comparação com os milhares comercializados por seus concorrentes.

Paralelamente à história da Aldi, muitas outras redes de supermercados também cresceram, e depois vieram os hipermercados, com mais de 40 mil itens. É muito razoável imaginar que, em algum momento, alguém da equipe interna ou mesmo consultores externos tenham procurado os donos da Aldi para sugerir que aquela limitação de mil itens fosse deixada de lado. Por que não ampliar o mix, se a empresa estava capitalizada e dando bons resultados? Pois os irmãos Albrecht resistiram à tentação, e até hoje vendem apenas mil itens em cada uma das suas mais de 10 mil unidades, em vários países do mundo. Para que um novo item seja comercializado, é preciso que saia outro. Sem dúvida, é uma filosofia bastante interessante de trabalho. Uma empresa extremamente simples, com decisões rápidas, com uma estrutura muito enxuta.

Já a norte-americana Costco se diferencia por trabalhar com preço e qualidade: nas lojas da rede, encontram-se os melhores vinhos, os melhores eletrodomésticos, e até mesmo valiosos diamantes. Há, inclusive, uma história de que, em determinada ocasião, teria sido vendido pela Costco um diamante de 1 milhão de dólares. Diferentemente da Aldi, os americanos se posicionaram como uma *warehouse*, uma operação que trabalha em grandes quantidades, similar a um atacado brasileiro, mas com alto padrão de

qualidade. E com uma característica: todos os produtos são comercializados com margens brutas de 14% e líquidas de 3%. Nem mais, nem menos, aconteça o que acontecer, haja o que houver. Um dos acontecimentos que ilustra a convicção da empresa sobre seu posicionamento ocorreu em determinado momento na economia norte-americana, em que se estabeleceu uma guerra quanto ao valor de venda no segmento de açúcar. O preço do produto despencou de maneira acentuada. Menos na Costco, que preferiu deixar de comercializar o produto a abrir mão das margens com que trabalha. A Costco é uma empresa extremamente simples, de estruturas leves, rápidas, de reação rápida.

E o que dizer da Apple? Chamam a atenção a obstinação, a determinação, a verdadeira obsessão pela simplicidade da empresa criada por Steve Jobs. Basta referir produtos como iPhone, iPad, iPod, todos de uma simplicidade brutal. Não por acaso a Apple é tema, entre tantos outros, de um livro genial, chamado *Incrivelmente simples*, de Ken Segall, ex-diretor de criação da TBWA\Chiat\Day, responsável pela criação do slogan “think different”. Apesar de não estar dentro da Apple, a proximidade com Jobs lhe permitiu realizar uma precisa descrição das peculiaridades da empresa. No livro, Segall descreve não apenas as questões envolvendo a comunicação, mas todo o funcionamento da Apple e sua obstinada trajetória em busca da simplicidade. Para chegarem ao conceito do iPhone, por exemplo, os engenheiros da Apple usaram o BlackBerry como referência. “Esse é o produto que mais vende. Vamos criar a nossa versão, só que mais simples”, foi o raciocínio. Em determinado momento, depois de muito, mas muito trabalho, apresentaram a Steve Jobs um protótipo com apenas três botões, em lugar das dezenas de comandos do BlackBerry. E qual foi a reação de Jobs? “Eu quero um aparelho com apenas um botão. Um botão.” Em suma: foco total na simplicidade.

Cabe acrescentar que a Apple mostra sua crença na simplicidade também em suas lojas: são ambientes simples, com fácil visualização dos produtos, sem obstáculos para a experimentação. Outro diferencial: todos os modelos de smartphones da marca são iPhone, enquanto os concorrentes têm dezenas de nomes e siglas para seus equipamentos. O fato é que é muito difícil conter a complexidade, e a simplicidade só vinga com um obstinado e disciplinado defensor, como Steve Jobs.

A história da Zara e de seu fundador, o espanhol Amancio Ortega, não é menos impressionante. O pai era ferroviário, e sua família vivia na chamada

linha da sobrevivência. Em determinado momento, quando Ortega tinha 11 anos, acompanhou a mãe, que pretendia fazer compras em um armazém. Quando lá chegaram, o atendente disse: “Dona Josefa, a senhora não tem mais crédito aqui. Eu lamento, mas não posso lhe vender mais nada”. Foi então que Ortega decidiu largar os estudos e trabalhar como *office boy* em uma camisaria que existe até hoje, em La Coruña, chamada Gala. Algum tempo depois, passou a vendedor de uma cadeia de lojas, onde ganhou a companhia do irmão, da cunhada e da primeira esposa. Mais tarde, a partir do conhecimento dos produtos que vendiam, os irmãos passaram a fabricar roupas em casa, na mesa da cozinha: robes de chambre femininos e outros artigos do gênero, que fizeram enorme sucesso. A grande sensibilidade de Ortega reside no fato de que ele se dedicou a identificar os produtos que *não* vendiam (algo em torno de 20%) e, principalmente, procurou ouvir os clientes para entender *por que* não vendiam. Assim, passaram a fazer adaptações nos produtos, de maneira a atender às expectativas dos consumidores. O sistema de informações foi sendo aperfeiçoado ao longo do tempo, e, levado do processo fabril para as lojas, tornou-se um dos diferenciais do grupo. Foi assim que se iniciou a trajetória de um gigante do varejo no mundo inteiro, referência na simplicidade de seu modelo de gestão, com poucos níveis hierárquicos, mas que se apoia principalmente na capacidade de, conhecendo os consumidores que estão nas lojas e identificando o que eles querem – e, também, o que eles não querem –, rapidamente colocar à disposição os produtos desejados.

A Ikea, fundada em 1943, no início vendia canetas, carteiras, retratos, mesas, relógios e tudo mais que o sueco Ingvar Kamprad, com apenas 17 anos, acreditava ser possível comercializar a baixo preço. Em 1948, Kamprad passou a vender também móveis feitos em pequenas fábricas localizadas nas florestas perto de sua casa, e a partir de 1951 deixou de vender todos os demais itens que comercializava, dedicando-se a cultivar uma política de preços extremamente competitivos. Mas foi somente em 1955 que a marca passou a desenvolver e produzir seus próprios móveis, em virtude do grande boicote feito por seus principais concorrentes. Nessa época, a observação de uma operação de rotina deu origem ao *insight* que se transformaria no grande diferencial competitivo da empresa, hoje um dos maiores grupos transnacionais do planeta, especializado na venda de móveis com design moderno, mas a baixo custo. Quando acompanhava a forma como uma mesa era colocada em um

caminhão, para ser entregue a um cliente, um engenheiro da Ikea percebeu que, caso os pés do móvel fossem retirados, tudo se tornaria mais prático e ágil, com melhor aproveitamento do espaço nos veículos de transporte. Daí para a percepção de que todos os móveis poderiam ser concebidos tomando por base o conceito de simplicidade, de forma a serem transportados desmontados, acondicionados em caixas, tornando a montagem um ato simples, foi um passo. A Ikea, então, passou a oferecer produtos com base na simplicidade e no design.

O passo seguinte foi aprimorar a tecnologia industrial, de forma que, algum tempo depois, a Ikea passou a oferecer aos clientes a possibilidade de comprar um kit com as peças, eles mesmos transportando e montando o móvel em casa, reduzindo-se, assim, o custo final do produto. Desde então, a empresa vem aprimorando os processos tecnológicos, mas, graças a muita disciplina e consistência, seu posicionamento, sua proposta de valor, não muda, e segue alicerçada na construção de produtos com design, a preços competitivos e que o cliente, se quiser, pode transportar e montar facilmente.

A simplicidade nos é estranha, entre outras razões, porque somos treinados para a complexidade. As nossas universidades muitas vezes nos preparam para a complexidade. Ser simples é uma característica que depõe contra a pessoa, que é percebida como um demérito para o profissional. No mundo corporativo, em especial, mas também nas relações pessoais, costuma-se valorizar quem elabora teses complexas. Elogiam-se os que fazem apresentações longas e sofisticadas.

Curiosamente, é interessante observar que todos os fundadores dessas empresas extremamente simples que mencionei estão entre as pessoas mais ricas em seus países ou até do mundo. Os Albrecht são os mais ricos da Alemanha; Ortega é o mais rico da Espanha e um dos mais ricos do mundo; Kamprad, o fundador da Ikea, é o homem mais rico da Suécia. E isso porque, entre outros aspectos, a simplicidade implica em rentabilidade, em bons resultados. Ou seja, simplicidade, eficiência e bons resultados caminham sempre de braços dados.

Em meio a essas leituras e estudos, percebi que a simplicidade deveria ser o oxigênio da nova transformação pela qual a Lojas Renner iria passar, de se transformar rapidamente em uma empresa *fast retailer*. E esse processo se iniciou comigo, internamente. A partir da leitura do livro

*Incrivelmente simples*, já citado, adotei duas máximas que, desde então, comandam a minha vida.

A primeira: É muito mais difícil ser simples do que ser complexo.

A segunda: Foco não é o que você tem que fazer; é o que você tem que *deixar* de fazer.

Antes de chegar a essa síntese transformadora, em um determinado dia, no início de 2013, eu me olhei no espelho e perguntei a mim mesmo: Galló, você é uma pessoa simples ou é uma pessoa complexa? E cheguei à conclusão de que eu era uma pessoa complexa. Resolvi, então, revisar tudo que havia registrado na minha agenda do ano anterior, a de 2012, e elaborei, juntamente com minha secretária, Eva, uma lista com as atividades que eu não iria mais fazer. Depois disso, como descrevi brevemente no capítulo 8, disse a ela: “Eva, a partir de agora eu vou ser uma pessoa mais simples. Todas as coisas anotadas nesta lista eu não vou mais fazer. E você vai me ajudar nisso. Se um dia eu disser que eu vou fazer alguma dessas coisas, pergunte-me três vezes: Vai fazer mesmo? Vai fazer mesmo? Vai fazer mesmo?”.

Não foi fácil, mas eu consegui implementar esse novo jeito de gerenciar a minha rotina. E o mais interessante: janelas de tempo começaram a se abrir no meu dia a dia. Até então, muitas vezes eu saía do trabalho por volta das 19h30, 20h, e quase sempre frustrado, porque não havia conseguido fazer tudo o que precisava naquele dia. Com frequência, levava trabalho para casa. Hoje, saio ao redor das 19h e invariavelmente com a sensação de ter tido um dia produtivo, onde pude executar todas as atividades programadas. É claro que, eventualmente, levo algum material para casa, mas em geral são leituras agradáveis, não diretamente relacionadas ao trabalho. Nos momentos em que volto para a complexidade, sinto-me mal, e arrependo-me em seguida, retomando os hábitos da simplicidade.

Quando se consegue fazer essa mudança, além da disponibilidade de tempo, surge também o milagre da intensidade. Porque, a partir do momento em que se deixa de fazer uma série de coisas desnecessárias, passa-se a ter uma intensidade muito maior naquilo que se precisa fazer: há uma grande dispersão de energia quando se faz várias coisas simultaneamente. Em contrapartida, ao deixar de fazer o desnecessário, a eficiência aumenta muito, e a pessoa se sente mais realizada e mais feliz, por conseguir completar algo importante, relevante.

A tendência à centralização é um dos pilares que cai por terra rapidamente quando se adere à simplicidade. No meu caso, antes de conseguir transformar meu jeito de agir, minha tendência era a de atender pessoalmente todas as pessoas, de dentro da empresa ou externas, que quisessem falar comigo, e isso me tomava um tempo precioso. Hoje, minha secretária avalia sobre passar ou não uma determinada ligação telefônica, ou mesmo encaminhar um e-mail. Muitas vezes ela repassa o assunto para a pessoa mais indicada a atender aquela demanda. Tal postura é boa para mim, mas também para a pessoa que faz a solicitação, pois ela vai poder falar com quem poderá atendê-la mais rapidamente e tomar decisões sobre aquele assunto. De qualquer forma, é sempre importante dar uma resposta às solicitações, seja sim ou não. Já recebi muitos agradecimentos por ter respondido “não”. Com os convites para eventos, palestras, inaugurações, adotei a mesma postura. Se não dizem respeito diretamente às minhas responsabilidades como diretor-presidente da Lojas Renner, se necessário sugiro alguém que me represente. Continuo dando atenção especial a convites que envolvam a possibilidade de trocar ideias com públicos mais jovens fora da empresa.

A partir do momento em que, tendo me tornado uma pessoa mais simples, passei a me sentir também com mais força, com a convicção necessária para levar essa filosofia adiante, compartilhei com os demais líderes o que havia acontecido comigo e propus que organizássemos uma convenção sobre simplicidade, evento no qual dedicaríamos dois dias e meio ao tema, por meio de palestras, trabalhos e atividades diversas. O desafio foi aceito imediatamente. Interessante é que, logo de início, quando pedimos sugestões sobre atitudes que poderiam simplificar nossas vidas na empresa, recebemos mais de 70 contribuições sobre melhorias e processos a serem debatidos na convenção.

Alguns exemplos de situações que poderiam ser tratadas de outra forma: na área de compras, havia centenas de relatórios armazenados no sistema, que não eram usados havia muito tempo, mas seguiam lá, ocupando cerca de 20% da memória de nossos servidores. Na área de lojas, eram 1.400 documentos, muitos com dez anos, por vezes até vinte anos, e que, por alguma razão que ninguém sabia explicar, não eram descartados. Hoje, a área de compras, que engloba qualidade e planejamento de coleções, tem em torno de 120 relatórios, que ainda é um número muito alto. Analisando-se o total de relatórios da empresa, os números impressionam ainda mais:

em 2013, havia mais de 4 mil relatórios, a grande maioria não sendo usada. Em 2015, esse número baixou para 257. Mais recentemente, passaram a ser 220 em toda a Renner. São números assustadores, que mostram que é muito mais fácil criar novos relatórios do que eliminar os antigos.

A existência de tantos documentos é apenas um exemplo de mecanismos que emperram a simplicidade. Afinal de contas, a confiança é o primeiro item para a simplicidade. Obviamente, uma empresa precisa de relatórios, mas com foco em gestão, e não os de controle, baseados na desconfiança em relação às pessoas. A propósito, importante dizer que, ao longo de minha caminhada, sempre parti do pressuposto de que se deve confiar nas pessoas, e quase não tive decepções. Foram raríssimas as situações em que passei por dissabores, em contrapartida às milhares de comprovações de que confiar é a melhor escolha. Acredito que pessoas realmente mal-intencionadas são quase raridade, em especial quando se tem um bom processo de seleção, em que se acena para o colaborador com um propósito e se aposta no engajamento e motivação para o trabalho, como é o caso da Lojas Renner.

Afora a questão dos relatórios, a situação mais dramática que verificamos dizia respeito à divisão do tempo dos colaboradores que trabalham nas lojas. E aqui cabe narrar uma breve história. Como de praxe, eu estava escalado para abrir a convenção com cerca de 400 líderes da empresa, que aconteceria em Florianópolis, capital de Santa Catarina, cujo tema era justamente a simplicidade. A abertura estava marcada para as 16h, e quando cheguei à cidade, vindo de Porto Alegre, resolvi passar em duas lojas da Renner antes de me deslocar para o hotel onde as atividades seriam desenvolvidas. Assim que encontrei o gerente da primeira loja, perguntei a ele como costumava dividir o seu tempo de trabalho. Ele respondeu que, em média, 40% a 50% do tempo envolvia atividades administrativas e burocráticas. Fiz a mesma pergunta para a gerente de outra loja. A situação era idêntica.

Foi então que decidi mudar o cerimonial de abertura da convenção. A plateia surpreendeu-se quando, em meu lugar, apareceu no palco o gerente com quem eu havia conversado pouco antes. Ele se apresentou e explicou como dividia o tempo de trabalho. Em seguida, entrou a gerente da segunda loja onde eu havia estado, e também fez seu relato sobre distribuição das horas. Em seguida, entrou outro colaborador e contou aos presentes quantos relatórios havia na empresa: eram milhares, como já descrevi. E só então eu

entrei: “Boa tarde, pessoal. Eu vim aqui para falar com vocês sobre simplicidade”. Foi um choque, no sentido positivo do termo.

Importante registrar aqui a função estratégica de nossas convenções. Esses encontros anuais são a oportunidade de traçarmos os caminhos, tomarmos as grandes decisões e darmos início a importantes transformações em nossos processos. Naquela convenção, bastante produtiva, atingimos mais uma vez nosso objetivo: sistematizamos as Leis da Simplicidade, que hoje são do conhecimento de todos os colaboradores e que, inclusive, distribuimos para as pessoas que nos visitam. Mais do que isso: o cumprimento das Leis da Simplicidade, que implicam em redução da burocracia e agilização de todos os processos, é a chave para sermos protagonistas do *fast retailer*, que exige simplicidade e rapidez para melhor atender às demandas do consumidor.

Um dos pilares do trabalho realizado na citada convenção se assentava na percepção de que, em uma empresa como a Lojas Renner, o conhecimento está nas lojas, e, portanto, nós precisávamos passar a valorizar mais os profissionais que estão na ponta, aproveitando, de forma mais efetiva, suas vivências e aprendizados diários sobre mercado, concorrência, produto. Um gerente que não utiliza a maior parte do seu tempo para a loja e os produtos não vai conseguir realmente dominar toda a variedade de aspectos, ainda mais que trabalhamos com moda feminina, masculina, infantil, calçados. Ou seja, quem conhece mais intensamente o nosso cliente são os colaboradores das lojas, aí incluídos os gerentes, supervisores e vendedores. Devemos ter como objetivo permanente a maior proximidade possível com o consumidor.

Reforçando: precisamos ser mais simples para que possamos ser mais rápidos – a complexidade nos torna mais lentos. A simplicidade, portanto, deve ser uma prioridade dos líderes, com foco na simplificação das operações, das reuniões, na produção de relatórios etc. Assim, teremos mais tempo para entender o que o cliente quer e, então, repassarmos as informações para a área de compras.

Mas, afinal, quais são as Leis da Simplicidade? À primeira delas já me referi: controle menos, confie mais. Estou dizendo com isso que uma empresa deve eliminar os controles? Absolutamente, não. Mas existem dois tipos de controle. Existe o controle necessário para gerenciar, e esse é importante, e existem os controles da desconfiança, implantados por falta de

confiança nas pessoas. Esses é preciso eliminar, preservando-se apenas aqueles que realmente são necessários para gerir o negócio.

## É SIMPLES SER RENNER

### CONHEÇA AS LEIS DA SIMPLICIDADE E PRATIQUE- AS NO SEU DIA A DIA:

1. Confie mais, controle menos.
2. Antes de fazer, pergunte: para quê?
3. Simplifique brutal com foco no negócio e no cliente.
4. Elimine os melindres, inimigos da simplicidade.
5. Remova sempre tudo o que o cliente não quer pagar.

Já a segunda Lei da Simplicidade sugere que, antes de fazer qualquer coisa, é preciso refletir se ela é realmente necessária. Para ilustrar o tema, um relato muito interessante foi feito em nossa convenção por um ex-gestor de um banco – empresa fortemente hierarquizada e burocrática –, que em determinado momento passou a trabalhar em uma empresa que apostava na simplicidade, sendo um varejista do modelo *fast retailer* famosa por sua leveza gerencial. Como se pode imaginar, o contraste com a experiência anterior era marcante. Logo em seus primeiros dias na nova função, diante da escassez de informações sobre colaboradores que lhe foram repassadas,

o recém-chegado gerente perguntou onde poderia encontrar outros arquivos com mais registros, prontuários e dados sobre as pessoas, avaliações etc. “É o que temos”, foi a resposta que lhe foi dada. “Mas como? Só isso? Precisamos ter mais dados, relatórios mais elaborados!”, questionou. E decidiu falar sobre aquilo que considerava um absurdo com o dono da rede: “Aconteceu a seguinte situação, e eu gostaria de lhe dizer que precisamos disso, daquilo, de mais relatórios e sistemas etc.”. O líder o ouviu, impassível, e então perguntou: “Para quê?”. O executivo, um tanto surpreso, tentou justificar, alegando questões de organização e controle. “Mas para quê?”, repetiu o líder. O executivo seguiu insistindo e justificando, até que recebeu a orientação para procurar o diretor de TI. Depois de apresentar sua demanda, o executivo novato ouviu do diretor de TI que havia uma série de demandas anteriores, e que o chamaria assim que tivesse condições de atender ao pedido. Passaram-se cerca de dois anos, e só então o diretor de TI procurou o executivo. “Vamos conversar sobre aquelas demandas que havia me passado?” E o executivo, depois de ter se familiarizado com a simplicidade, objetividade e agilidade da empresa, respondeu, de forma curta e direta: “Para quê?”. No intervalo de tempo entre sua solicitação e o retorno do diretor de TI, o executivo havia percebido a relevância da simplicidade e da confiança, em contraste com a experiência anterior, em uma cultura gerencial burocratizada e controladora.

A terceira lei refere-se à simplificação brutal com foco no negócio e no cliente. Isso significa perguntar: essa reunião é necessária? É necessária essa apresentação? É necessário esse relatório? Para exemplificar melhor esse aspecto, passei a não mais aceitar apresentações em PowerPoint que tenham mais de dez slides ou telas sobre qualquer assunto. Se tiver mais do que isso, significa que a pessoa não estudou o tema com profundidade ou que, em lugar de chegar a uma conclusão, quer que você decida por ela.

A propósito de reuniões desnecessárias, ou com a participação de pessoas que não deveriam estar presentes, o livro *Incrivelmente simples* narra uma situação envolvendo Steve Jobs. No comando da Apple, por vezes ele parecia grosseiro em razão do fato de ater-se estritamente ao que era necessário e relevante, como fica claro no relato de uma reunião da área de marketing. Quando entrou na sala, Jobs perguntou quem eram as pessoas que ali estavam. Ao ver uma moça sentada em um canto da sala, que não havia se manifestado, perguntou: “Você, quem é?”. E ela respondeu: “Sou Letícia, estou iniciando na área de marketing, vim aqui acompanhar a

reunião para aprender”. E Jobs: “Você vai colaborar nesta reunião com alguma coisa? Não? Então, retire-se”. Duro, mas convincente. Cabe acrescentar que, além de questionar se a reunião é mesmo necessária e quem são as pessoas que efetivamente trarão contribuições, sempre é importante estabelecer e respeitar o horário de início e encerramento. Reunião sem hora para acabar não faz o menor sentido e prejudica a objetividade.

A quarta lei diz respeito aos melindres, à vaidade, à falta de humildade, todos inimigos da simplicidade. Como isso se dá na prática? Uma boa ideia, por exemplo: ela não tem hierarquia. Vence sempre o melhor argumento. Se você tem uma boa ideia, independente do cargo que ocupa, você precisa compartilhá-la. E se é, de fato, uma boa ideia, eu, independente da relação hierárquica que exista entre nós, tenho que ter a humildade de aceitá-la. Uma boa ideia é uma boa ideia, independentemente da origem. Os principais executivos não têm a exclusividade dos *insights* que podem ser importantes para que a empresa melhore seu desempenho.

E, finalmente, a quinta lei: remova tudo o que o cliente não precisa pagar, ou seja, tudo que só aumenta os custos, como desperdícios ou investimentos que não levam a resultado algum, como instalações desnecessárias, processos burocráticos, retrabalho, cargos desnecessários.

Existe outro aspecto importante, que tem relação direta com a questão da simplicidade e com a forma como se dá o convencimento das pessoas a aderirem a ela, que é o da emoção. Em determinado momento da minha trajetória na Lojas Renner, ganhei de presente um livro que se chama *O coração da mudança: Transformando empresas com a força das emoções*, de John P. Kotter. Ele me foi presenteado por Fátima Motta, uma consultora da área de Recursos Humanos que fez um trabalho muito importante para nós.

Como sempre fui um ávido comprador de livros e estou sempre com uma pilha deles para ler, devo confessar que acabei lendo apenas metade da obra que me havia sido presenteada por Fátima. Algum tempo depois, em meio a um momento de grande transformação, me lembrei da conexão que o livro estabelecia entre mudança e emoção e retomei a leitura, seguindo até o final. O livro mostra que todas as grandes transformações nas empresas são estimuladas por emoções. Essas emoções podem ser positivas ou negativas, mas sempre resultam em transformação. Ou melhor: quando as pessoas percebem o real propósito de uma observação, quando participam,

envolvem-se, compram a ideia, elas executam o que está sendo pedido, pois compreendem que não se trata de uma ideia individual. Ao contrário, diz respeito a um projeto que será construído em conjunto, com todos os envolvidos. A paixão pode levar a eventuais rompantes agressivos, mas eles nunca devem ser direcionados às pessoas. Veja o caso de Steve Jobs, por exemplo. Em muitas ocasiões, em razão da agressividade, provocava emoções traumáticas. Obviamente nem sempre era assim. Ele, cuja vida foi marcada por emoções fortíssimas, também tinha a sabedoria da aproximação. Com um detalhe muito importante: sua convicção a respeito do que queria fazer era tão impactante que, mesmo eventualmente agindo de forma mais agressiva, as pessoas à sua volta tinham a sabedoria de se focar no conteúdo da observação, deixando em segundo plano a forma talvez inadequada como ele atuava. A tal ponto que o autor do livro *Incrivelmente simples*, sobre a Apple, em determinada passagem diz que eventualmente alguém pode ter odiado Steve Jobs por um gesto ou atitude mais agressiva, mas mesmo esses o admiravam, pois sabiam que os propósitos eram verdadeiros. Não é fácil saber como lidar com uma postura muitas vezes agressiva ou inadequada, mas é preciso se esforçar para abstrair a forma, valorizando o conteúdo da mensagem.

É importante ressaltar: não se consegue transformar uma pessoa se não forem apontados elementos que façam sentido para ela, de maneira que internalize uma ideia, algo que a sensibilize e que a emocione. É assim que tudo começa, e, a partir de então, pode-se contar com um aliado na mudança. Não se conseguem mudanças por e-mail, por circulares, por decretos, por um treinamento superficial, ou uma convenção bonitinha, mas sem alma, em que se chama uma série de palestrantes, que dizem uma série de coisas bonitas que não têm nada a ver com a história de quem está ouvindo. As pessoas podem até gostar, em um primeiro momento, mas, uma semana depois, já esqueceram. Não se conseguem essas transformações sem conteúdo, sem que as pessoas entendam o contexto, o objetivo, o propósito. E é por isso que os eventos organizados na Lojas Renner costumam ser mais construtivos, pois almejam efetivas transformações, com a participação de todos, traçando um caminho em conjunto.

E tudo isso porque a emoção tem ligação direta com a participação, com o envolvimento de uma pessoa no aprimoramento de uma ideia, com a possibilidade de a pessoa contribuir em determinado processo. Nesse contexto, são essenciais algumas características e posturas, como a

humildade. Muitas vezes alguém tem uma ideia, a distribui ao grupo, e de repente, naquele círculo, surge outra ideia ou alguma sugestão que a complementa. Temos que ter a sabedoria de, eventualmente, abandonar nossa ideia, absorvendo e transformando essa nova proposta, complementando-a. É a humildade do líder. Essa postura vale não apenas nos momentos de grandes transformações. Em qualquer tipo de reunião, ainda que seja sobre um assunto mais simples, procure estar aberto para o que está acontecendo ao seu redor. Muitas vezes a pessoa da qual menos se espera um *insight* relevante é a que vai ter a melhor ideia, inclusive melhor que a sua. Tenha a humildade de aceitar isso, de reconhecer. Gosto de usar a imagem da troca de moedas. Se dou uma moeda a alguém e alguém me dá uma outra em troca, cada um de nós fica com uma moeda. Com as ideias, o efeito é multiplicador: se tenho uma ideia e compartilho com alguém, e esse alguém compartilha outra ideia comigo, ambos ficamos com duas ideias.

Não por outra razão uma das minhas convicções é a de que quanto mais o meu pessoal brilha, mais eu brilho também. Esse é o meu jeito de liderar, sempre buscando estar cercado de pessoas que sabem mais do que eu. Pessoas mais competentes do que eu. Pessoas que fazem melhor do que eu faço. Porque sabemos que milhares de planos, relatórios imensos e encadernados acabam enfeitando estantes, assim como muitos planejamentos estratégicos, algumas vezes elaborados por consultorias externas, terminam não sendo executados. O número de ideias e planos que são transformados em prática é muito reduzido. E por quê? Um dos motivos é que esses planos não contaram com o envolvimento ou a participação das pessoas, ou, quem sabe, não envolveram o próprio líder da empresa.

Para implantar a simplicidade na Lojas Renner, demos início ao processo de divulgação dos conceitos e das leis de forma contínua, convidando pessoas a conhecerem essas ideias, abrindo espaço para que outras percepções fossem trazidas para dentro do assunto, inclusive com a formulação de diferentes hipóteses. E assim fomos construindo uma síntese comum a todos, a partir das contribuições com as quais todos nos identificamos. Só assim se consegue a verdadeira adesão, a efetiva participação. Seguem existindo no mercado líderes autocráticos, que não têm esse nível de conscientização e que não percebem que, se não for dessa maneira, é muito mais difícil conseguir uma transformação; ou que se ela for alcançada de forma autoritária, não irá se sustentar. A emoção é o coração da mudança. Inclusive a mudança na direção da simplicidade, que

no caso da Lojas Renner tinha um grande objetivo: tornar a empresa mais rápida, condição necessária ao modelo de *fast retail*, alcançando com rapidez o maior acerto nas coleções lançadas, com mais vendas, menos remarcações, mais sustentabilidade e maior satisfação de nossos clientes, acionistas, público interno e demais *stakeholders*.

## CAPÍTULO DEZ

# COMUNICAÇÃO E PROPAGANDA: CONSISTÊNCIA ESTRATÉGICA

A Lojas Renner foi apontada, na pesquisa 2016 da respeitada consultoria Interbrand, como a 13<sup>a</sup> marca mais valiosa do Brasil, não apenas no varejo, mas em todos os segmentos da atividade econômica do país. A metodologia de avaliação de marcas da Interbrand, criada em parceria com a London Business School, trata a marca como um ativo estratégico do negócio, capaz de gerar identificação, diferenciação e valor. No trabalho, são analisadas diferentes formas de influência da marca no desempenho da organização, de acordo com o impacto que ela exerce em consumidores (atuais e potenciais), funcionários, fornecedores e investidores. Para a Interbrand, uma marca forte, independentemente do mercado em que atua, direciona a performance do negócio. Isso acontece por sua habilidade de influenciar a escolha do consumidor e gerar lealdade; de atrair, reter e motivar talentos; de reduzir custos de financiamento e de captar investimentos. Neste capítulo, gostaria de relatar a trajetória que percorremos ao longo dos últimos 25 anos, até alcançarmos este importante destaque no mundo das marcas.

Quando iniciamos o trabalho de reposicionamento de mercado da Lojas Renner, em 1992, a principal decisão estratégica, e que balizaria todo o trabalho desenvolvido a partir de então, foi a definição de nosso público-alvo. Ao analisarmos com profundidade nossos cadastros, constatamos que as mulheres representavam aproximadamente 80% das vendas. Além disso, exerciam forte influência sobre os outros 20%. Isso porque quando as compras são feitas pelos maridos, em geral as mulheres vão às lojas trocar metade dos produtos, ou porque eles erraram no número, ou porque elas não

gostaram da compra. Em paralelo, a participação da mulher no mercado de trabalho vinha crescendo exponencialmente, tendência que viria a se confirmar no futuro: se 20% das mulheres trabalhavam fora de casa em 1980, no final dos anos 1990 esse percentual já havia subido para 40%, e atualmente gira em torno de 60%. Se de um lado ter um emprego significa aumento da renda da família (e da mulher, em particular, que costuma reservar uma parte da remuneração para si própria, ampliando, assim, sua independência), de outro a opção resulta em maior sobrecarga de atribuições para a mulher, que em geral cumpre jornada tripla – dois turnos no trabalho externo e um terceiro cuidando da casa, dos filhos e do marido – e muitas vezes, estudando. Pesquisa recente da Organização das Nações Unidas (ONU) aponta que as mulheres trabalham cerca de vinte horas por semana em atividades da casa. Portanto, o que essa mulher precisa, quando vai às compras, é de praticidade e facilidade de encontrar o que procura, já que sua rotina é atribulada. O fator mais crítico para essa mulher atarefada é o tempo.

Foi assim que decidimos focar nosso *target* na mulher das classes A –, B e C +, de 18 a 39 anos. Isso não significa que deixamos de nos relacionar com as faixas etárias imediatamente abaixo ou acima dessa, mesmo porque ela é desejável às outras: as mulheres mais jovens aspiram ser adultas, e as mulheres acima dos 39 anos gostariam de parecer mais jovens. Essa mulher tem pouco tempo (inclusive para cuidar dela mesma) e está muito consciente daquilo que quer, procurando cultivar um estilo próprio. A essa mulher multifacetada e empoderada dos tempos atuais direcionaríamos todos os nossos esforços. Ela passaria a ter nossa cumplicidade irrestrita, a partir do entendimento deste contexto.

E assim o fizemos, oferecendo produtos de moda divididos por estilos de vida, a preço acessível, em lojas organizadas de forma a tornar a experiência de compra a mais prazerosa e ágil possível, o que significa apostar na praticidade e na facilidade de circular e escolher, ter à disposição provadores espaçosos, filas rápidas etc. Nossa pretensão era (e ainda é) a de que a mulher se sinta, em nossas lojas, em um espaço em que, temporariamente, possa deixar de lado os problemas do dia a dia, tendo à disposição uma loja só para ela. Mais do que isso: adotamos uma clara e transparente linha de comunicação, por meio da publicidade e da propaganda. Nosso objetivo passou a ser o de estabelecer com essa mulher uma relação de intimidade e cumplicidade – e deste firme propósito não nos

afastaríamos, em hipótese alguma. Não por outra razão a proposição de valor da Lojas Renner é “Ser a marca cúmplice da mulher moderna, com moda em diversos estilos, com qualidade, a preços competitivos e excelência nos serviços prestados. Encantando e inovando de forma sustentável”.

Como referi no capítulo 5, os Ps de Promoção e Propaganda entraram em nosso radar estratégico em 1994, somente depois de reposicionarmos os outros três Ps do marketing: Produtos e Preços, em 1992; e, na sequência, a padronização dos Pontos de Venda, em 1993. Quando nos sentimos realmente preparados para anunciar ao nosso cliente que a casa estava reorganizada e repaginada, fomos buscar no mercado uma agência de propaganda que entendesse essa proposição de valor. Uma agência que estivesse disposta a ser parceira na firme determinação de sermos cúmplices da mulher moderna, trabalhando com uma linha estratégica que tivesse continuidade. E foi com a agência Paim Comunicação (na época, Paim, Lautert & Macedo), que iniciamos, a partir de 1995, uma longa e exitosa jornada de relacionamento, que prossegue até hoje, tendo passado por um breve intervalo entre os anos de 2005 e 2009, quando trabalhamos com a agência Escala – sem que, em nenhum momento, tenhamos nos afastado da linha de comunicação que havíamos traçado no início. Desde meados dos anos 1990, portanto, costumo dizer que diariamente rezamos o Pai-Nosso na Lojas Renner, de maneira a “não cairmos na tentação” de nos desviarmos de nossa proposição de valor, inclusive na propaganda. E os diretores de criação da Paim têm demonstrado que comungam de nosso posicionamento, entendendo o porquê da opção que fizemos e trabalhando ao nosso lado para mantê-lo sólido.

Uma relação cúmplice significa, antes de tudo, entender o que as mulheres desejam. Investimos fortemente em pesquisas, e elas apontaram que a cliente com “estilo próprio” não busca receitas prontas de como deve se comportar ou vestir. Por isso, não faria o menor sentido usarmos a assinatura de designers consagrados em nossas peças. Até porque a Renner sempre acreditou em sua equipe de desenvolvimento de coleções para todos os *lifestyles*, buscando desenvolver produtos para mulheres de verdade, sem estereótipos ou idealizações, que não apenas não condizem com a realidade da maioria, como ainda geram frustração. Ao mesmo tempo que a Lojas Renner passaria a oferecer um enorme leque de estilos, para que cada mulher pudesse escolher o seu, decidimos adotar uma linguagem simples

em nossa comunicação. Em situações cotidianas, com enredos críveis, passamos a abordar temas atuais e de grande identificação com as mulheres. Com base nessa intimidade e cumplicidade, a mulher brasileira de verdade se transformou na grande estrela de nossa comunicação. Mais do que isso: ao abrir mão de campanhas focadas em preço, e ao optar pela técnica do *storytelling* (narrativas de situações cotidianas), a Renner inovou, ousou e, assim, conquistou.

Meu apreço pela construção da marca por meio de uma comunicação diferenciada havia dado os primeiros passos já nos tempos da Imcosul, nos anos 1970-80, quando implementamos uma estratégia de comunicação que valorizava, como diferenciais da rede de lojas, a prestação de serviços e uma agradável experiência de compra, em lugar de focar apenas em ofertas e preço mais baixo. Isso demanda mais tempo na construção de uma marca forte, mas, por outro lado, essa marca efetivamente estabelece vínculos e cria diferencial competitivo.

Quando cheguei à Renner, já nas primeiras pesquisas que realizamos sobre os aspectos mais importantes de uma loja de varejo, na visão das consumidoras, a variedade de produtos aparecia em primeiro lugar, o atendimento, em segundo, e apenas em terceiro lugar estava o preço. Essa percepção foi reforçada quando fomos em busca de novos mercados. Por exemplo: ao chegarmos ao Paraná, alguns anos depois, encomendamos uma pesquisa para entender qual era a relação das consumidoras daquele estado com a nossa principal concorrente, que estava naquele mercado havia mais de vinte anos. As lembranças mais fortes associadas à marca eram com o personagem que estrelava os comerciais na época. Exploravam com intensidade promoções/preços. Parecia não haver vínculos afetivos com a marca. A pesquisa embasou nossa decisão de seguir pelo lado oposto. Buscaríamos estabelecer uma estratégia de comunicação por meio da qual mostrássemos a alma, a emoção, ou seja, o principal diferencial da Renner: a cumplicidade com a mulher moderna.

Não por outra razão há uma série de campanhas da Lojas Renner, em especial filmes para televisão, que, modestamente, podemos classificar como memoráveis. Em uma publicação impressa, como este livro, dificilmente conseguiríamos traduzir a amplitude de seus significados, mas o fato é que estas peças só entraram para a história da Renner porque passaram pelo coração das consumidoras. Em três minutos ou em trinta segundos, tocaram as mulheres (e também os homens) pelo humor, pela

emoção, pela reflexão e, em alguns casos, por tratar de assuntos polêmicos – mas sempre de uma forma verdadeira. Em especial no Dia dos Namorados e no Dia das Mães, os comerciais de tv da Lojas Renner adotaram temáticas diferenciadas e abordagens inusitadas, sempre com muita empatia, sensibilidade e emoção. Isso porque sabemos que, em datas significativas, as mulheres fazem uma espécie de teste em relação aos homens: será que ele vai se lembrar do nosso aniversário de casamento? Será que ele se lembrará do Dia dos Namorados? O que será que ele vai fazer no Dia das Mães? A Renner passou a ser a porta-voz deste “recado” das mulheres para os homens.

Juntamente com a agência Paim e com a equipe de marketing da Renner, cada filme da Lojas Renner segue sendo produzido ainda hoje com a mesma dedicação dos primeiros comerciais: há uma preocupação quase doentia com cada detalhe, com o uso de cada palavra, com a sequência de cada *frame*. O desafio da síntese narrativa, a escolha da melhor trilha, o cuidado na escolha do elenco, exige determinação, perseverança, sensibilidade – sem a qual não se consegue interpretar o mercado, muito menos os anseios da mulher moderna, nosso público-alvo preferencial.

Permitam-me relembrar alguns dos filmes que tiveram maior repercussão, a começar pelo do Dia dos Namorados de 1996, que segue sendo atual e foi descrito com maiores detalhes no capítulo 5. Na peça, um casal adolescente está prestes a sair para jantar e, na hora de negociar com a mãe da menina o horário de retorno, “ganham” mais uma hora do que o esperado. Na verdade, o casal é quem quer aproveitar a oportunidade, e em especial a mulher tem a expectativa de comemorar a data com o marido, seu eterno namorado. Combinar um casal adolescente e um casal adulto para falar de namoro tornou-se um clássico, uma peça pela qual tenho muito apreço, mesmo passados vinte anos de sua veiculação.

Outra peça em que buscamos dizer tudo aquilo que a mulher moderna deseja – e merece – ouvir é a que reúne uma sequência de observações pouco usuais feitas por homens, como: “Cortou o cabelo?”, “Pintou as unhas?”, “Você emagreceu, né?”, “Não esquece que amanhã é nosso aniversário de três anos de casamento!”. Este comercial simboliza à perfeição nosso entendimento de cumplicidade: a Renner está mandando recados aos homens, sejam namorados ou maridos, sem que as mulheres precisem falar. A Renner fala por elas.

A propósito, lembrando peças veiculadas no Dia das Mães, um dos comerciais que teve maior repercussão foi o filme em que a mulher recebe de seu médico a notícia de que não tinha conseguido engravidar. “Não tem importância, doutor, vou continuar tentando”, ela diz. E o comercial termina com a frase: “Homenagem da Lojas Renner àquelas mulheres que já são mães e àquelas que ainda querem ser”.

Na linha de filmes de estreia em novos mercados, um clássico foi o vídeo de três minutos, com belas imagens do Rio de Janeiro, estrelado por Malu Mader, até então garota-propaganda da Mesbla, a rede de varejo da qual adquirimos cinco unidades na capital fluminense, em 1999 (o que também descrevi com detalhes no capítulo 5). Foi um presente da Lojas Renner para as mulheres cariocas em nossa estreia na Cidade Maravilhosa, às vésperas do Natal. Também assim aconteceu em Salvador. Quando a Renner decidiu abrir mais três lojas na capital baiana (até então eram apenas duas), detectamos a necessidade de uma ação de comunicação de impacto, que reforçasse nossa presença na cidade e garantisse, desde logo, bom movimento nas novas unidades. Então gravamos um comercial com dois minutos, estrelado apenas por mulheres baianas que apareciam em diferentes e belíssimas locações de Salvador. A trilha sonora ficou a cargo do ator baiano Lázaro Ramos, que ao violão interpretava uma conhecida música do cantor Fábio Jr., que inicia com os versos: “Demorei muito pra te encontrar/ agora eu quero só você”<sup>[2]</sup>. O *recall* foi muito grande, a homenagem às mulheres e à cidade provocou um envolvimento emocional significativo.

Voltando ao Dia dos Namorados, agora em 2016. A jovem mulher está olhando coisas guardadas em uma caixa de recordações e encontra uma foto de um namorado a quem ela havia pedido “um tempo” três anos antes. Atrás da foto, a inscrição: “Em caso de saudade, liga”. Ela então decide telefonar. “Oi, é a...” Nem bem pronuncia o nome, e do outro lado da linha ele responde: “Eu sei. Tava esperando tua ligação”. E ela: “Mas faz três anos!”. E ele: “E uma semana”. Que outra rede de varejo aposta em mensagens como essa, que tocam fundo na alma de toda mulher?

Em março de 2016, o Portal da Propaganda divulgou notícia a respeito de um estudo de neuromarketing que analisou estratégias de comunicação usadas pelas marcas para se comunicar com o público feminino. De acordo com o site, o trabalho da Forebrain “traz exemplos concretos de como as peças publicitárias impactam emocionalmente o público feminino, levando

em consideração os atuais movimentos e reflexões com relação à posição da mulher na sociedade contemporânea”. Entre outros, o texto cita o filme *Mudanças*, da Renner, que faz um paralelo entre as transformações na moda e as mudanças no comportamento da mulher contemporânea: “Trazendo uma proposta atual e reforçando a autonomia da mulher no século xxi, o filme apresenta uma cena onde uma mulher pede o namorado em casamento. O trecho, de apenas uma cena, foi suficiente para gerar um excelente desempenho nos índices neurais avaliados pela Forebrain, mostrando que a representação da mulher atual tem um grande potencial nas estratégias de comunicação”.

É bem verdade que nem sempre as coisas funcionam como o esperado. E quando um filme não alcança os resultados imaginados, não temos receio em tirá-lo do ar. Também já nos deparamos com a difícil decisão sobre veicular ou não um filme, pois não estávamos absolutamente convencidos de que seríamos compreendidos. Na dúvida, sempre prevaleceu o respeito à coerência: se a peça não está límpida e cristalina em seu propósito, pouco importa se investimos milhares de reais em sua produção. É melhor não correremos o risco de macular a imagem da marca, ao veicularmos uma mensagem dúbia.

Mas o mercado da moda também exige um toque de ousadia. E não por outra razão, sem abirmos mão de nossa convicção estratégica, decidimos patrocinar a turnê brasileira de Madonna por duas vezes – em 2008 e em 2012. Fazia todo o sentido. Madonna é a artista que mais estilos adotou ao longo de sua carreira, além de usar suas músicas e performances no palco para expressar a liberdade feminina. Os resultados foram impressionantes. Em 2008, a visibilidade nacional da marca, ao patrocinar o principal show do ano no Brasil, pouco antes da crise mundial que resultou na retração dos investimentos em publicidade no varejo, foi um ponto altamente relevante para nossos negócios. Em 2012, o maior desafio foi encaixar na agenda de Madonna um show em Porto Alegre, onde fica a sede da empresa. O ponto alto foi a confecção da maior carta de fãs do mundo, com cerca de 1 km de extensão, com a entrega sendo feita na porta do hotel onde a cantora estava hospedada, no Rio de Janeiro. Não por acaso, com essa ação a Lojas Renner conquistou nada menos que 565 mil *likes* em sua página no Facebook em uma época em que a rede social ainda começava a ganhar corpo no Brasil.

Na Renner, sabemos que a comunicação, em todas as suas formas de manifestação, tem que estar à altura da marca, contribuindo para a

consolidação da imagem e reforço das promessas que fazemos. A coerência no conteúdo, a continuidade nos apelos e o extremo cuidado com a forma são requisitos desta construção contínua. É bem verdade que o mercado muda, que se alteram os valores culturais, revolucionam-se comportamentos, padrões se ressignificam, ao mesmo tempo que os códigos semânticos evoluem. Esse dinamismo não pode ser desconsiderado, pois quem não se atualizar sai do jogo muito rapidamente.

É por isso que não me canso de repetir: a comunicação da Lojas Renner cumpre um papel estratégico altamente relevante em nosso planejamento. Cada peça vai contribuindo na construção da marca. Mas é preciso consistência para manter este fortalecimento. E isso depende de se manter o conteúdo, que vai adicionar significado à marca. Pode mudar a forma de apresentar a mensagem, mas deve-se manter a consistência do conteúdo.

A mim, como gestor, cabe o papel de guardião da consistência da marca Lojas Renner. Obviamente, não sou o único. A área de marketing cumpre papel fundamental nessa tarefa, pois é um trabalho multidisciplinar que busca estabelecer sinergias e manter o alinhamento com todos os nossos negócios, aí incluídas a Camicado e a YouCom, com a comunicação sendo tratada de forma corporativa. A propósito do trabalho de zelar pela comunicação e sua constância, cabe acrescentar que, em mais de uma ocasião, a estratégia foi debatida, com alguns executivos argumentando que nossa comunicação estava em descompasso com a concorrência, em especial em momentos em que trabalhar preço poderia ser a melhor opção. A crise econômica e financeira de 2008, com a queda brutal nas vendas, foi um desses momentos em que fomos tentados a abrir mão de nosso posicionamento e testados em nossas convicções. Mas é justamente nas horas de crise que temos a oportunidade de reforçar conceitos, não abrindo exceções nem fazendo concessões que podem fazer ruir um perfil estratégico construído ao longo do tempo.

Posicionamento, consistência estratégica, disciplina, mas, principalmente, a forma como se coloca tudo isso em prática. São diferenciais da Lojas Renner que deveremos seguir cultivando, com base na permanente cumplicidade com a mulher moderna.

## CAPÍTULO ONZE

# PESSOAS, O SEGREDO E A RAZÃO DE TUDO

Estratégias, projetos e planos são executados por pessoas. São pessoas que materializam ideias. Nada se faz sem pessoas, sem equipe, sem gente motivada, apaixonada e se sentindo realizadora de um propósito.

Sempre gostei muito de estar em contato com as pessoas, ouvindo e aprendendo com elas, conhecendo de perto suas realidades, anseios, expectativas. É por isso que, atualmente, um dos meus grandes prazeres é poder compartilhar experiências e aprendizados, dentro e fora da empresa, seja por meio de palestras em outras organizações, em faculdades e eventos; ou mesmo em contatos com *trainees* e reuniões internas com gestores. Na Lojas Renner, creio que 25% do meu tempo, hoje, é dedicado a transmitir os conhecimentos e narrar as experiências que vivi até o presente. Porque, afinal de contas, são as pessoas que movem as empresas. E é compartilhando com elas tudo o que vivenciei, sobre a importância dos princípios, dos valores, da disciplina, da consistência e da simplicidade, que, de alguma forma, estarei contribuindo para a continuidade da cultura da Lojas Renner, que vem sendo construída por tanta gente ao longo de muitas décadas, ao mesmo tempo que estarei transmitindo meu conhecimento acumulado em tantos anos de varejo.

Sendo assim, não poderia faltar neste livro um capítulo dedicado a este tema, ao qual espero que todos os líderes de equipes estejam sempre atentos: as pessoas. São elas que realmente fazem tudo acontecer e é em razão delas que são desenvolvidos inúmeros programas e ações na Lojas Renner. O objetivo desse conjunto de iniciativas é que cada um dos colaboradores possa aproveitar o máximo de seu potencial e talento,

encontrando na organização um espaço de realização, movidos por um propósito. Só assim será possível encantar nossos clientes e atingir tudo que buscamos, em termos de resultados pessoais e para o negócio: somente se encantarmos nossos colaboradores.

Gostaria de começar falando sobre a definição de engajamento, uma palavra muito importante em nosso dia a dia. Tecnicamente, engajamento diz respeito ao “nível de comprometimento emocional e intelectual de um indivíduo, que resulta em um comportamento direcionado para resultados”. Engloba, ainda, apurar o quanto as pessoas gostam da empresa onde trabalham, falam bem dela e estão dispostas a fazer um esforço extra em relação ao que é exigido em sua função. Este é um dos principais indicadores utilizados em todo o mundo para medir o envolvimento das pessoas com as empresas e organizações onde trabalham. Na Lojas Renner, entendemos que o resultado, obviamente, é importante, mas é apenas uma das consequências da atitude daquelas pessoas que, em seu dia a dia, trabalhando com paixão, têm brilho nos olhos, pois descobriram um propósito, identificam-se com ele e por causa dele falam positivamente sobre a empresa para seus colegas, para potenciais colaboradores e para clientes. É este brilho nos olhos que as faz permanecer e demonstrar intenso desejo de seguir fazendo parte da organização, mostrando esforço extra e envolvimento. E é assim que elas contribuem para o bom desempenho da Lojas Renner.

Vou detalhar em seguida nossa política de relacionamento com as pessoas na Lojas Renner, mas não posso deixar de lembrar que uma das mais emblemáticas experiências que vivi, no que se refere à adesão de colaboradores em momentos de crise, foi na época da concordata na Imcosul, como relatei em detalhes no capítulo 3. A política de absoluta transparência que adotamos junto aos 3 mil colaboradores – distribuídos em 100 lojas em diferentes e distantes municípios gaúchos, e inclusive em Santa Catarina, em meio a uma crise enorme, e sem contar com as atuais tecnologias de comunicação – alcançou um impacto extraordinário. Temos decidido apostar na verdade absoluta, de forma que todos estivessem não apenas informados sobre cada passo da recuperação, mas também motivados para superar um momento de grande incerteza, é um dos maiores troféus que carrego, e que divido com a equipe que naquela época me acompanhava.

Voltando à Renner: desde 2005, os percentuais de engajamento em nossa empresa perfazem uma linha crescente, e nos últimos anos têm nos colocado em uma posição de destaque, não apenas no varejo brasileiro, mas no contexto mundial, seja qual for a atividade. De acordo com a respeitada consultoria Aon Hewitt, percentuais de engajamento a partir de 72% já configuram zona de alta performance, independente do segmento.

Em 2015, o varejo brasileiro atingiu, na média, 64% de engajamento, enquanto as empresas de todo o mundo que se destacam por seus modelos de gestão, seja qual for a atividade econômica, alcançaram média de 84%. Na Lojas Renner chegamos naquele ano a 87%, percentual que em 2016 subiu um ponto: 88%. Ou seja, somos uma referência mundial quando o assunto diz respeito a pessoas motivadas e encantadas com seu trabalho, entre todas as atividades produtivas. Importante lembrar que o varejo é um segmento que exige muita dedicação e empenho pelo número de horas que as lojas permanecem abertas.

Há mais um detalhe impressionante: quando da realização da mais recente pesquisa, houve participação espontânea de 95% dos colaboradores. Também é importante dizer que os percentuais são apurados em cada unidade (lojas, áreas administrativas ou centro de distribuição), ou seja, os líderes de cada unidade de negócios têm um papel extremamente relevante junto a suas equipes no sentido de mantê-las permanentemente motivadas para alcançar o desempenho global da organização. Mas como foi que chegamos a esse resultado estupendo do qual muito nos orgulhamos?

São muitas as razões. A começar pelo volume de horas de treinamento que cada colaborador cumpre. São, em média, 120 horas anuais por pessoa, entre presenciais e via e-learning. E, aqui, não há segredo: pessoas mais capacitadas se sentem mais motivadas e engajadas, e, assim, têm mais condições de alcançar melhores resultados, alimentando um círculo virtuoso de desempenho. Mais do que treinar, a Lojas Renner cultiva uma série de rituais e celebrações que, a cada dia, buscam manter os colaboradores entusiasmados e usando o máximo de seu potencial realizador.

Do ponto de vista da integração e do entusiasmo para a rotina de cada dia, com foco na prática de princípios e valores, mas também buscando o alinhamento do propósito, velocidade, objetividade e simplicidade, realizamos uma reunião no início de cada expediente, chamada Ponto de Partida. Nesse encontro diário, buscamos estabelecer sinergias e disseminar o sentimento de “donos do negócio”, comentando sobre como foi o

desempenho da empresa no dia anterior e a respeito dos objetivos a serem atingidos no dia que se inicia. Também se resolvem rapidamente questões mais simples, evitando outras reuniões ou troca de e-mails. O Ponto de Partida acontece em todas as unidades da empresa.

Quando o assunto é intensidade emocional, poucos momentos se comparam à carga de sentimentos envolvida na abertura de uma nova loja. É quando fazemos questão de enfatizar o quanto cada colaborador é importante para o desempenho de toda a empresa, buscando com que, desde os primeiros momentos, cada um se sinta dono da loja. É difícil traduzir em palavras a magia e a emoção desses momentos, que têm sempre a presença de ao menos um diretor ou gerente-geral, mas também de alguns familiares dos colaboradores. Para muitas pessoas, a Renner é seu primeiro emprego, e uma carreira promissora pode significar melhoria na qualidade de vida de toda a família. Assim, cada cerimônia de abertura de loja vem carregada de uma energia ímpar, capaz de arrancar suspiros e fazer caírem lágrimas mesmo dos menos emotivos. Não há como não se arrepiar nesses momentos. Um nunca é igual ao outro, e todos são sempre emocionantes, transformando-se em marcos na trajetória de cada um e de toda a equipe ali reunida, ao mesmo tempo que renovam a energia dos executivos e diretores.

Não menos emocionante é o ritual de reconhecimento e premiação dos autores das histórias de encantamento que se destacam a cada semestre entre nossas regionais. Para a Lojas Renner, que tem a austeridade como um de seus princípios, custear a viagem até Porto Alegre, no extremo sul do Brasil, onde fica a matriz, de um colaborador ou colaboradora que vem de Manaus, por exemplo, não é custo, e sim investimento. A premiação é justamente conhecer a sede administrativa da empresa e visitar nossa primeira loja (na avenida Otávio Rocha, no centro da cidade). O contato com os diretores costuma ser um momento inesquecível para nós, da matriz: estar com aqueles que chamamos de nossos heróis. A emoção perpassa cada segundo de suas estadas em Porto Alegre, com dezenas de registros em fotos e *selfies*. Nada mais justo do que recebê-los com todo o carinho, afinal de contas são colaboradores que se destacam na prática do encantamento, proporcionando experiências marcantes e inesquecíveis para nossos clientes. Ao mesmo tempo, esses momentos reforçam a responsabilidade de cada um de nós e dos premiados, em um efeito de retroalimentação, pois todos os executivos que têm disponibilidade participam dessas cerimônias e

costumam perceber o quão grande é sua missão, de manter viva a cultura da empresa.

As Reuniões Mensais de Resultado também são uma oportunidade de avaliar projetos e celebrar os resultados alcançados com os planos de ação colocados em prática, reconhecendo, assim, os melhores desempenhos. Já na Convenção de Líderes, realizada anualmente, buscamos reforçar as mensagens mais importantes, do ponto de vista de nossos objetivos estratégicos. Nessas ocasiões, é reservado um momento da programação para a entrega do Prêmio Práticas e Valores, com foco no aperfeiçoamento da empresa, de modo geral, e no reforço de conceitos como o da simplicidade, o de que todos somos donos do negócio e temos liberdade para ousar, correr riscos e errar.

Ainda no rol das celebrações que entraram para nossa rotina, há a abertura de um espumante a cada novo patamar de valorização de nossas ações. Esse ritual se iniciou em dezembro de 2008, em plena crise mundial. A ação da Renner estava cotada a R\$ 12,04, contra R\$ 46,48 um ano antes, até então nosso recorde. A primeira garrafa foi aberta em 5 de agosto do ano seguinte, quando o preço da ação LREN3 rompeu, durante o dia, o valor de R\$ 30. A segunda garrafa foi aberta em 3 de dezembro do mesmo ano, quando o preço da ação chegou a R\$ 40. E assim mantivemos a tradição. Muito tempo se passou... A nona garrafa foi aberta quando a ação alcançou R\$ 110, em 8 de maio de 2015. Como relembra Diva Freire, coordenadora de Governança Corporativa da Lojas Renner, “com o desdobramento das ações da Companhia, em setembro daquele ano, foi preciso recalcular: se antes abríamos uma nova garrafa a cada R\$ 10, agora um novo espumante celebraria a valorização a cada R\$ 2”. Vieram, então, a décima garrafa (R\$ 24 em julho de 2016) e a 11<sup>a</sup> alguns dias depois (R\$ 26, ainda em julho). Meses se passaram até a 12<sup>a</sup>, quando a ação alcançou R\$ 28 em 29 de março de 2017, dado mais recente, pois naquele momento este livro estava sendo finalizado.

O Programa Cliente Oculto, em que uma empresa terceirizada avalia a qualidade dos serviços nas lojas e dá notas para os colaboradores, não deixa de ser, também, uma ferramenta de reconhecimento. Da mesma forma, a cerimônia de premiação dos jubilados por tempo de serviço costuma ser repleta de emoção. Em 2016, recebi a homenagem por 25 anos de Lojas Renner, juntamente com minha secretária, Eva Soares, que também

completava 25 anos de casa, e foi difícil segurar as lágrimas ao lembrar, como em um *flash*, tantos momentos vividos.

Há momentos inesperados, imprevisíveis, em que podemos aproveitar para celebrar e fortalecer a união em torno de nossos propósitos e da relevância do trabalho em equipe. Em dezembro de 2012, quase véspera de Natal, eu estava terminando de jantar em um tradicional restaurante árabe da cidade com minha mulher, Flavia, e meu filho, Christiano, quando recebi uma ligação de nosso gerente regional informando que faltava pouco para que nossa mais antiga loja, a da avenida Otávio Rocha, no centro de Porto Alegre, fosse a primeira na história da empresa a atingir R\$ 1 milhão em vendas em um único dia. Saímos em disparada, e no caminho ligamos pelo celular para todas as pessoas que conseguimos, fossem colaboradores ou parentes, estimulando-as a também se deslocarem para a loja e efetuarem as compras que fossem possíveis. Às 23h13 do dia 22 de dezembro de 2012, o mágico número foi atingido, e então aquele dia entrou para o rol das datas marcantes, motivo de alegre celebração como resultado do esforço de colaboradores encantados e encantadores de clientes. O mais fantástico foi que, assim que o valor foi atingido, a loja passou a receber mensagens entusiasmadas de várias outras unidades, que estavam torcendo para que aquele resultado fosse alcançado.

A propósito da comunicação interna, buscamos estabelecer contato de forma intensa e permanente de diferentes formas, como por meio de vídeos publicados no nosso Canal Renner, nas notícias e notas veiculadas em nossa revista, *Planeta Renner*, e mesmo em e-mails especiais e outros comunicados via internet. A presença de diretores e executivos nas lojas, acompanhando o dia a dia do trabalho e avaliando os detalhes das operações, é parte fundamental desse mesmo conceito. Costumamos fazer visitas inesperadas, não com o sentido de surpreender nossas equipes e apontar erros, mas para que possamos observar “a vida como ela é” em cada unidade. Até porque também é função dos gestores estar atentos aos mínimos gestos, palavras e detalhes, pois uma simples frase pode apontar que o posicionamento da empresa está sendo ferido, assim como uma observação aparentemente despreziosa de um colaborador pode ser o *insight* para uma melhoria do negócio. A humildade de falar com as pessoas e o aprendizado no contato com gerentes e vendedores só nos aproximam do mercado e de nossos clientes, ampliando as percepções de como encantá-los mais e mais.

Nessas ocasiões, saber fazer as perguntas certas é uma qualidade que deve ser cultivada pelos gestores. A ansiedade pode atrapalhar, e é preciso controlar o impulso, no sentido de não induzir os interlocutores a responderem aquilo que gostaríamos de ouvir. Muitas vezes acabamos colocando na pergunta algum elemento que diz respeito àquilo que gostaríamos que estivesse na resposta. Por exemplo: “As vendas estão indo bem?”. Melhor é perguntar: “Como estão indo as vendas?”. Ou então: “Imagino que este vestido não vendeu...”, em lugar do mais adequado: “Como está a venda deste vestido?”.

Ademais, existe outro tipo de circunstância, um tanto curiosa, envolvendo a minha pessoa: ao olhar para um grupo de produtos, eu acabava escolhendo exatamente aquele que tinha algum tipo de problema. Lembro também que, no passado, quando tínhamos nossas etiquetas plásticas de segurança, algumas vezes em que eu me dirigia à nossa retaguarda, encontrava justamente a peça na qual faltava o dispositivo de segurança. Como explicar isso? Acredito que existem forças universais inexplicáveis que estavam conspirando a meu favor.

A sensibilidade do negócio se atinge efetivamente no campo, ou seja, estando em contato com as lojas e observando as atividades de retaguarda das unidades de negócio. Quem tem essa rotina acaba sendo recompensado pela intuição e pela capacidade de, por exemplo, detectar imperfeições em uma peça de roupa. Estarmos atentos e conhecermos profundamente o negócio nos auxilia a perceber uma etiqueta com erro ou uma palavra mal colocada. Por isso, perguntar nunca é demais, e fazer o mesmo questionamento a pessoas com funções diferentes, tanto das áreas operacionais quanto estratégicas, de um lado exige tempo e determinação, mas de outro resulta em mais conhecimento e sensibilidade de análise.

Também é muito importante para a cultura da empresa que o líder tenha capacidade de receber feedbacks. Em uma Convenção de Líderes, fui convidado a participar da primeira edição do programa interno Arquivo Confidencial, nos moldes de quadros que existem na televisão, como no programa dominical *Domingão do Faustão*, no qual colegas e familiares gravam em vídeo suas impressões sobre o convidado.

Ao final, vários gerentes foram me cumprimentar. Mas também recebi feedbacks de algumas pessoas dizendo que, mesmo quando eventualmente fiz uma observação mais enfática, ela acabou sendo considerada pelo lado positivo, da melhoria, apesar da forma. Eles souberam perceber que, mesmo

eu tendo exagerado no tom em alguns momentos, o conteúdo e a boa intenção haviam prevalecido. Minha paixão pela empresa e o fato de ser obcecado pelo resultado falaram mais alto mesmo quando fui bastante incisivo na observação que fiz. Essas pessoas souberam tirar o melhor proveito da conversa que, embora dura, tinha o objetivo de ser construtiva, e não uma crítica pessoal.

A propósito, existem estudos mostrando que, quando alguém se comunica com outra pessoa, 54% da efetividade da mensagem se dá via linguagem corporal, outros 38% são condicionados pelo tom de voz e só 8% dizem respeito ao conteúdo da mensagem propriamente dito. Ou seja, muitas vezes, quando falamos, devemos considerar esses percentuais, procurando equilibrar a forma e o conteúdo. Em outros momentos, ao receber mensagens, temos que ter a sabedoria, o equilíbrio e a maturidade para aproveitarmos o conteúdo, mesmo não concordando totalmente com a maneira como é dito.

Em outras palavras, a boa intenção sempre deve prevalecer, acima de eventuais gestos ou tons de voz inadequados.

Na Renner, contratamos, desenvolvemos e mantemos as melhores pessoas, que gostam de gente, que têm paixão pelo que fazem e brilho nos olhos. Trabalhamos em equipe e nossas pessoas têm autoridade e responsabilidade para tomar decisões. Proporcionamos a mesma “escada”, ou seja, oportunidade, para que todos os colaboradores possam subir na velocidade dos seus talentos, esforços e resultados. É isto que faz a Renner crescer.

## CAPÍTULO DOZE

# QUEM ENCANTA É ENCANTADO!

Seja em reuniões na empresa, seja quando recebo visitas de fornecedores, ou mesmo em palestras, sempre encontro uma maneira de falar sobre a filosofia de encantamento da Lojas Renner. Nessas ocasiões, costumo perguntar quantas histórias as pessoas estimam que tenham sido escritas, desde que o encantamento se tornou o pilar de nossa visão empresarial ao registrar que “Encantar a todos é nossa realização”. Diante de eventual incerteza das pessoas, sugiro que deem um palpite. Normalmente, costumo ouvir que talvez sejam 100, 200, quem sabe mil histórias. Pois temos cerca de 800 mil histórias de encantamento documentadas. Isso sem contar os milhares de outras situações de encantamento que acontecem no dia a dia do relacionamento com os clientes e que acabam não sendo registradas: apenas as histórias que mais se destacam são documentadas e compartilhadas, para a escolha das melhores.

Não há nada parecido no mundo, e mais do que nos envaidecer e orgulhar, os milhares de narrativas só nos fazem acreditar, a cada dia, que o encantamento é um dos diferenciais da Lojas Renner que jamais deve ser abandonado, pois ele é nossa razão de ser e motivo de nosso crescimento.

A máxima de que “quem encanta é encantado” é o que chamo na prática de fórmula da felicidade. Isso porque não são poucos os clientes que retribuem a atenção recebida de nossos colaboradores, que voltam às lojas ou enviam fotos de momentos especiais relacionados a alguma compra ou atendimento, ou então trazem flores, cartas, bombons etc. para quem os atendeu. São agradecimentos encaminhados das mais diferentes formas, e que dão aos nossos colaboradores um sentido de realização incomensurável, algo que, quando decidimos implantar a filosofia do encantamento, não tínhamos como antecipar que iria acontecer. É um processo de

realimentação transformador e intenso, que nos move a fazer mais e mais, pois dá um caráter elevado ao nosso trabalho, independente da função que desempenhamos na empresa. É por isso que continuamos determinados a encantar e encantar. Por exemplo: nós sabemos que qualquer um de nossos vendedores poderia estar trabalhando em outro lugar em um shopping center, mas lá ele provavelmente seria mais um vendedor, enquanto na Lojas Renner ele é um encantador de clientes, que encanta e recebe encantamento. Onde ele pode ser mais feliz? Onde terá mais motivação ao acordar e ir para o trabalho? É claro que as pessoas trabalham pelo salário, mas também o fazem para serem felizes. E na Renner há a possibilidade de ser feliz por meio da fórmula “quem encanta é encantado!”, independente da área de atuação do colaborador.

E por que isso acontece? Ora, temos a clara percepção de que somente uma organização totalmente voltada para o cliente poderá ser líder em seu mercado. E, para que possamos rotineiramente surpreender nossos consumidores, o encantamento é uma poderosa ferramenta, pois permeia os processos das relações com emoções positivas. Mas quais são os passos essenciais para encantar o cliente?

Antes de tudo, é preciso identificá-lo. No caso da Renner, focamos nas mulheres das classes A –, B e C +, entre 18 e 39 anos, mas não apenas nelas, pois sabemos que mulheres abaixo dessa faixa etária aspiram alcançá-la, enquanto mulheres acima dos 39 anos desejam ser percebidas como se tivessem novamente esta idade. Depois, é preciso descobrir o que o cliente deseja. Como refere Charles Lazarus, fundador da Toys “R” Us, cadeia americana de lojas de brinquedos infantis com mais de mil unidades, quando perguntado sobre a razão de seu crescimento: “Você tem que escutar os clientes e então agir com base no que disseram”. É uma resposta nada complexa, de uma simplicidade impressionante para uma cadeia que fatura bilhões de dólares.

A etapa seguinte diz respeito a oferecer o que o cliente deseja, e fazer melhor do que a concorrência. Muitas vezes nos preocupamos em conquistar novos clientes, mas é importante lembrar que um cliente insatisfeito que perdemos custa o equivalente a cinco satisfeitos. Uma boa forma de saber o que fazer para dar ao cliente o que ele quer é pensar no que vai desagradá-lo. Ou seja, é preciso sempre tratar das reclamações antes que elas aconteçam.

Essencial nesse processo é estabelecer uma visão, que nada mais é do que uma frase, um caminho, uma expressão que explicita a razão de ser de uma empresa. Há vários exemplos de visões que se tornaram referência no mundo dos negócios, como a da Boeing (“Orgulhamo-nos de fabricar aviões nos quais nossas famílias possam voar”), a da Disney (“Criar um mundo em que todos possamos ser crianças”), ou, ainda, a da rede de hotéis Ritz Carlton (“Damas e Cavalheiros servindo a Damas e Cavalheiros”). Jack Welch, o icônico *ex-chairman* e CEO da GE, afirmou que “os líderes de sucesso criam uma visão, articulam-na com paixão, assumem e concretizam esse objetivo implacavelmente”. A visão da Lojas Renner sintetiza e une os colaboradores de diferentes níveis em torno de um mesmo propósito: “Encantar a todos é a nossa realização”. Essa inscrição está em um quadro, que faço questão de manter já há alguns anos em uma das paredes do espaço que ocupo no sétimo andar, pois ele representa tratar-se de um ciclo, em que o colaborador da Lojas Renner encanta e recebe encantamento de volta de nossos clientes, o que dá, de forma espontânea, sentido de realização ao seu trabalho: encantar não é uma obrigação.

Uma vez definida nossa visão, tratamos de saturar a empresa com a voz do cliente, envolvendo, comprometendo e motivando toda a empresa, cada um sabendo o seu papel, além de delegarmos autoridade total a nossos colaboradores para fazerem o que tem que ser feito. Nossos responsáveis pela contabilidade e auditoria vão à loucura quando digo que, se for imprescindível, o colaborador pode tirar dinheiro do caixa para resolver um problema que a Renner gerou para seu cliente, de forma a transformar uma situação desagradável em um encantamento. A orientação é que sempre nos coloquemos no lugar do cliente, fazendo por ele aquilo que gostaríamos que fizessem para nós em uma situação idêntica. É importante destacar que até hoje nunca tive nenhuma decepção quanto a essa orientação, o que só reforça a importância da confiança nas pessoas.

Por fim, é preciso reconhecer os heróis do encantamento. Mas, afinal, como é que colocamos tudo isso em prática na Lojas Renner?

Antes de tudo, é preciso dizer que o verbo encantar na verdade começou a ser conjugado e praticado de forma mais intensa na Lojas Renner há muito tempo. Esta é uma trajetória construída por muitos corações e mentes, ao longo de aproximadamente 25 anos. Desde o início, sabíamos que, para que pudéssemos encantar nossos clientes, era essencial que nossos colaboradores se sentissem encantados pela própria empresa, e, assim,

tivessem essa filosofia dentro de si, em um processo de internalização que tornaria natural a postura do encantamento em suas rotinas de trabalho.

Olhando em retrospectiva, em 1992 demos início ao programa de Cliente Oculto (que mantemos até hoje). Com o objetivo de não apenas avaliar a qualidade do atendimento, mas principalmente de destacar os colaboradores mais eficientes no relacionamento com nossos clientes, contratamos uma empresa terceirizada de pesquisa, cujos profissionais fazem compras como se fossem clientes comuns. Eles registram suas impressões sobre a experiência de compra, anotando informações sobre os atendentes, o ambiente da loja, o tempo de espera na fila para o pagamento etc.

No ano seguinte, em 1993, decidimos implantar, de forma pioneira no varejo brasileiro, um conselho de consumidores, para mensalmente ouvirmos o que nossos clientes tinham a dizer sobre as lojas, os produtos, o ambiente etc.

A cada etapa, reforçávamos a visão de que na Lojas Renner não pretendemos apenas atender as necessidades e expectativas dos clientes, pois isso significa tão somente um processo de igualação, traduzido pela palavra satisfação. Percebíamos que havia a possibilidade de estar um passo à frente: para de fato fidelizarmos, estávamos dispostos a ir além da satisfação. Por sermos ambiciosos, queríamos criar um vínculo muito maior e mais forte, ou seja, não apenas satisfazer: iríamos encantar, excedendo as expectativas dos clientes. E fico intrigado ao constatar que, ainda hoje, os livros de marketing, escolas e universidades falam apenas em satisfação!

Encantar passaria a ser uma missão de todos nós, independentemente da função que desempenhássemos. Todas as áreas e todos os colaboradores deveriam estar movidos pelo encantamento: a nossa área de compras e os gerentes de produtos deveriam oferecer as coleções mais encantadoras; nossos recursos humanos deveriam estar focados em cultivar a empatia no relacionamento interno; nossos arquitetos deveriam conceber os melhores e mais encantadores ambientes de loja; teríamos o melhor *visual merchandising*; as músicas do sistema de som de nossas lojas teriam que encantar; nossas filas deveriam ser as mais rápidas, de forma a encantar nossos clientes pela agilidade; o processo de aprovação de crédito deveria ser o mais rápido e justo possível, primando pela eficiência; e, assim, sucessivamente. A política de encantamento deveria estar disseminada em

cada um de nossos colaboradores, em todos os níveis e atividades da empresa.

Na sequência, passamos a estruturar uma série de treinamentos e capacitações, para que as pessoas estivessem preparadas para superar as expectativas de nossos clientes. Atualmente, a empresa tem um dos mais altos índices de horas/treinamento do país, ficando na média de 120 horas/ano. Era preciso treinar nossos colaboradores de forma que tivessem total segurança para fazer aquilo que precisasse ser feito, em relação ao encantamento dos clientes.

Foi assim que surgiu o programa Magia Renner, realizado anualmente e que sensibiliza todos os colaboradores da empresa, buscando massificar os conceitos e as novas diretrizes estabelecidos na Convenção de Líderes, momento no qual traçamos as grandes transformações da empresa. Depois, vieram os programas de formação de líderes, os programas de *trainees* etc. Naqueles primeiros tempos, ainda estávamos trabalhando no reposicionamento dos negócios, depois de uma difícil fase pela qual a empresa tinha passado. Precisávamos, portanto, nos capacitar e nos mobilizar internamente, melhorando nossa autoestima, reconhecendo e vendo reconhecidas nossas realizações, para então nos dedicarmos àquele que é nossa razão de ser e existir no varejo: o cliente.

A partir de 1995, decidimos avançar um passo, e passamos a fazer parte do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), iniciativa pioneira no país e que se tornou o embrião de um movimento nacional que amadureceria pouco tempo depois e encontraria suporte na Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Assim, surgiu o Programa Interno da Qualidade (PIQ) da Lojas Renner, que contou com a inestimável colaboração da consultoria IMAM e de seu sócio, José Maurício Banzatto, para sua implantação. Banzatto foi um dos pioneiros a trazer do Japão os conceitos sobre qualidade e difundi-los no Brasil.

Importante destacar, ainda, a relevância de nossa área de Gente e Desenvolvimento, no apoio a todos os processos de treinamento, em especial daquelas pessoas que estão chegando à empresa. O acompanhamento do processo de integração e das demais fases na relação de trabalho é essencial, pois o varejo opera com taxas de *turnover* elevado, na comparação com outros segmentos. Ou seja, há uma constante renovação da equipe, que exige atenção permanente em sua imersão nos valores da Lojas Renner.

A comunicação interna cumpriria papel decisivo no envolvimento dos colaboradores, e então criamos, em janeiro de 1996, a revista *Planeta Renner*, publicação interna cujo nome foi escolhido a partir de 1.700 sugestões encaminhadas por nossos colaboradores (14 dos quais pensaram na mesma denominação e dividiram o prêmio que estava previsto para o ganhador). A tiragem inicial era de modestos 1.500 exemplares. Hoje, a revista chega aos nossos 19 mil colaboradores por meio digital.

Foi justamente nesse momento, ainda em 1996, que passamos a sentir necessidade de um índice que apontasse a eficiência do encantamento. E só então surgiu o Encantômetro, iniciativa que teve a marca do pioneirismo. Medir a satisfação dos clientes, prática ainda hoje pouco usual no varejo, era algo inédito naquela época, não só no Brasil, mas no mundo inteiro. Nossa inspiração veio do Japão, onde existia uma proposta bastante simples: em uma loja de departamentos, usava-se um sistema de argolas coloridas no caixa das lojas para identificar o nível de satisfação de clientes. Como adotar algo semelhante aqui, se apenas em uma de nossas unidades de Porto Alegre recebíamos em torno de 12 mil pessoas por dia? Além disso, um cliente insatisfeito não chega até o caixa, porque não efetuou a compra, e portanto não haveria como registrar sua eventual insatisfação. Então, criamos um dispositivo inédito no mundo de registro eletrônico por meio de um totem colocado nas saídas das nossas lojas. Esse totem tem ao seu lado um colaborador, que estimula os clientes a deixarem registrada sua opinião sobre sua experiência, clicando em um dos botões: muito satisfeito, satisfeito ou insatisfeito. Temos, ainda, um formulário, que é enviado para a área a respeito da qual tenha sido feita uma reclamação, cuja resposta pode ser remetida ao cliente, se ele assim desejar. Como fica claro, instalar os Encantômetros não foi o início da política de encantamento, e, sim, o complemento final, de avaliação da filosofia do encantamento.

Por meio do Encantômetro, temos coletado anualmente, em média, 23 milhões de opiniões de nossos clientes sobre como foi sua experiência de compra. Mais do que isso: a tabulação dos resultados tem nos encantado, pois a média histórica aponta que 65% dos clientes se dizem muito satisfeitos; 32%, satisfeitos; e apenas 3% insatisfeitos.

Além do já mencionado Cliente Oculto e da premiação aos autores das histórias de encantamento, muitas atividades de treinamento e campanhas motivacionais envolvem os colaboradores, o que é uma forma de encantá-los para que encantem nossos clientes. Da mesma forma, o Programa de

Participação nos Resultados (PPR), que distribui entre os colaboradores uma parte do lucro obtido pela empresa, mantém o time mobilizado no dia a dia na busca do melhor desempenho. O PPR, na realidade, pode ser interpretado como a etapa final de um processo permeado pelo princípio que norteia as relações de trabalho: colaboradores que agem como donos do negócio, e isso também tem a ver com a política de encantamento. É com base nesse princípio que as metas e os objetivos de cada colaborador, variáveis de acordo com sua função, são estabelecidos. Costumamos dizer, por exemplo, que um gerente de produto da área de compras, na prática, deve se sentir como se fosse o CEO de uma cadeia de 300 lojas da sua marca, assim como o gerente de loja age também como se fosse um CEO, responsável pelos resultados da sua unidade. Inclusive o bônus anual desses colaboradores está condicionado a variáveis específicas das suas unidades de negócio.

Nossos orçamentos anuais, a propósito, contam com grande participação das áreas. A empresa fornece dados macroeconômicos orientadores, com números sobre o mercado e potencial de desempenho da loja, mas cada equipe define suas metas. Em geral, costumam trabalhar com números muito mais desafiadores do que eventualmente poderia ser proposto pelos líderes. Essas metas, então, são discutidas com o gerente regional, que por sua vez vai alinhar os números com o diretor de área. No setor de compras, acontece a mesma coisa. E também a diretoria trabalha dessa forma, faz seu próprio orçamento e, depois, alinha com o que vem das áreas. Esse modelo participativo tem proporcionado um índice expressivo de acerto nos nossos orçamentos anuais, como inclusive destaca nosso ex-presidente do Conselho de Administração Claudio Sonder, que disse nunca ter visto em outros conselhos de administração (ele já participou de mais de 40) um índice de assertividade tão grande como o da Renner. E tudo em razão da participação e do envolvimento, pois cada colaborador é empoderado para se sentir efetivamente dono do negócio e, claro, poder exercer o encantamento.

Claudio Sonder faz outros comentários interessantes sobre a forma de atuar do Conselho de Administração da Lojas Renner: “Sempre praticamos um conceito que se chama *arm's length*, que quer dizer o seguinte: cada nível de governança da empresa tem o seu distanciamento, a sua independência. E eu acredito muito nisso. E uma das diretrizes do Conselho de Administração da Lojas Renner é a de dar *empowerment* ao CEO. Essa palavra, *empowerment*, é uma das mais importantes do mundo empresarial.

Além disso, nós tínhamos uma diversidade de experiências muito grande no Conselho. Éramos todos complementares. Cada um usando de suas habilidades, mas dentro de um sistema muito bem organizado. É um Conselho exemplar. E o Galló conhece as habilidades dele e se dedica a elas, porque ele é melhor que os outros nesses quesitos. Ele é, sem dúvida, um *star* no varejo. Ele tem uma cultura muito interessante, e de todas as habilidades dele, a mais importante é a de permear uma cultura de varejo e de excelência na empresa. Ele permeia esse amor, essa visão de que uma empresa tem que entender o cliente, tem que entender as tendências, sejam nacionais ou internacionais. E todo mundo tem que falar a mesma língua. Uma empresa tem que ter a cara do dono, independente se ele é o dono de todas as ações ou se ele é o CEO. E se uma empresa não tem a cara do dono, não é bem-sucedida. E o Galló é o *role model* da Lojas Renner, é o *role model* do varejo brasileiro. Ele tem uma incrível assertividade, e sabe disso. E é muito focado. Tem um charme pessoal muito diferente, que está aliado ao carisma. Mas não é um carisma abrangente, porque ele não abraça a sala quando entra. É através da personalidade que ele conquista o auditório. E isso em função da integridade. Uma integridade profunda. Uma integridade que permeia a empresa inteira. E se tem uma coisa que tira ele do sério é falta de integridade, de alinhamento, de companheirismo, de transparência”.

Do ponto de vista da comunicação interna, são vários pontos de contato com os colaboradores: os vídeos mensais no Canal Renner, a já mencionada revista interna *Planeta Renner*, o portal corporativo Nossa Rede, o bate-papo com a diretoria, durante o café da manhã, e a pesquisa de engajamento, desenvolvida anualmente pela consultoria Aon Hewitt.

O encantamento, de fato, vai além de encantar nossos clientes e permeia todas as nossas áreas de atuação: além do já mencionado encantamento de nossos colaboradores, buscamos encantar nossos acionistas por meio de uma política com alto nível de governança e transparência, deixando-os a par de tudo que acontece na empresa e, obviamente, entregando resultados. O contraponto da transparência e da entrega de resultados é a confiança no *management* da empresa. Já a nossa forma de encantar a sociedade é por meio de nossa visão de sustentabilidade, visando entregar um mundo melhor para nossos descendentes, por meio do respeito ao meio ambiente e, também, com atenção a questões de vulnerabilidade social, com projetos e iniciativas com foco na geração de emprego e renda, em especial para mulheres nessa condição.

É bem verdade que é nas lojas que encontramos a possibilidade de praticar o encantamento com mais intensidade. Nossos corações e mentes estão sempre sintonizados na experiência de compra. Por isso, cada um de nós mantém o hábito saudável de estar presente nas lojas. Afinal, é essa proximidade que nos permite ouvir, interagir e observar aqueles que melhor podem nos informar a respeito das expectativas que procuraremos superar: nossos clientes. Mas é importante frisar que todas as áreas da Lojas Renner – todas, realmente –, mesmo eventualmente não estando tão próximas dos consumidores, têm a missão de dar todo o suporte para que as áreas comerciais, que trabalham mais perto do cliente, consigam fazer dos pontos de venda os símbolos máximos do encantamento. Refiro-me a processos e sistemas que suportem, sem interrupções, o dia a dia das lojas, nas áreas financeira, de auditoria, no jurídico, nas relações com investidores, na operação da divisão de lojas, na logística, na expansão, na arquitetura e na engenharia.

A respeito das lojas: não por acaso, temos uma música-tema, o “Hino do encantamento”, que costuma ser cantado na inauguração de nossas unidades, antes da abertura, para o público em geral, e também nos eventos internos de mobilização e motivação da equipe. O hino reforça a prática do encantamento e explicita o quão gratificante é a busca de superar expectativas, encantando os clientes e sendo encantado por eles. Além do “Hino do encantamento”, cada unidade que é inaugurada tem uma música e um grito de guerra próprios. Melodia e letra da composição são criadas pelos colaboradores, mencionando aspectos específicos da identidade local, além de falar dos princípios e valores da Renner. É muito importante contar com mecanismo de internalização da cultura da empresa tão eficiente quanto esse.

Colaboradora de muitos anos na Lojas Renner, Clarice Martins Costa, diretora de Gente e Desenvolvimento, assim sintetiza o poder transformador do encantamento: “O encantamento vai muito além da relação empresa-cliente. Ele diz respeito a como você se relaciona com o mundo e de que forma você troca afeto. Encantar é afeto. Você gosta tanto do outro que vai fazer tudo pelo outro. Na Lojas Renner a gente quer ser feliz e investe para fazer as pessoas felizes, seja cliente, seja colaborador, seja comunidade. É o conceito de felicidade que está implícito em encantar”.

Também não por acaso, em março de 2009, pouco depois de a administração da Lojas Renner ser transferida para o local onde atualmente

está instalada, descerramos, na entrada principal, uma placa de aço incrustada em uma grande pedra do terreno. Incrições e marcos em rochas trazem uma simbologia muito forte, em razão da solidez transmitida. A mensagem gravada naquela placa teve origem em uma conversa com uma turma de *trainees*, ocorrida já no novo prédio, nos primeiros dias em que passamos a ocupá-lo. Ao final do encontro, comentei que meu maior sonho era que, a exemplo do que já havia ocorrido na sede antiga, também as paredes do então novo prédio ecoassem encantamento. Semanas depois, quando fui visitar uma loja, alguém me chamou e disse: “Seu Galló, olha aqui a sua frase, trazida por um *trainee*!”. E foi assim que, em seguida, decidimos gravar a mensagem em aço e fixá-la na rocha, junto à recepção. Os dizeres são: “Que as paredes deste prédio ecoem encantamento”.

A mesma mensagem está imortalizada também no prédio novo da Lojas Renner, ao lado do anterior, inaugurado no início de 2017, e onde estão alocadas agora as áreas de compras, *visual merchandising*, gestão de lojas, qualidade, marketing corporativo e Centro de Serviços Compartilhados (CSC).

A placa e a pedra muito frequentemente servem de cenário para *selfies* feitas por colaboradores, quando vêm visitar a matriz, pois carregam um significado muito forte. Da mesma forma, também a Sala da Memória, museu inaugurado em 2010 e que conta a história da empresa, é muito procurada para registros fotográficos dos colaboradores. É por tudo isso que afirmamos: mais do que simples colaboradores, a Lojas Renner tem um time de encantadores de clientes. Afinal de contas, quem encanta é encantado.

## CAPÍTULO TREZE

# SOBRE HERÓIS ENCANTADORES DE CLIENTES

Estamos próximos de atingir 1 milhão de histórias de encantamento escritas. Elas são a materialização de nossa determinação em encantar nossos colaboradores para que, por sua vez, encantem clientes e sejam por eles encantados. Já publicamos dois livros, reunindo uma pequena parte desses relatos. Escolhi alguns deles, para que o leitor possa conhecer o quanto nossos colaboradores são, de fato, heróis. Uma observação: as funções/cargos que aparecem ao lado do nome de quem narra as histórias são os da época em que os fatos se passaram.

### *A realização de um sonho*

Era 21 de junho de 2010. Eu estava no setor feminino, quando perguntei a um casal de pessoas que pareciam simples e modestas se elas precisavam de ajuda. Nicole procurava um vestido para um casamento, mas não disse que era para sua própria cerimônia. Foi Wagner, seu noivo, quem revelou o fato. Comentei com os meus colegas Osmar e Sheila sobre a situação, e achamos um modelo na cor prata que pareceu agradar à noiva. A cliente pediu para que reservássemos o vestido, pois ela ainda estava em dúvida se realmente teriam condições de comprar o produto que havíamos sugerido. Osmar e eu, então, decidimos que poderíamos fazer algo de diferente por aquele casal, e começamos a espalhar a história entre alguns colegas, sugerindo que, juntos, fizéssemos algo para encantá-los. Os colegas Leonildo e Josiele se prontificaram a maquiar Nicole, e conversei sobre a ideia com a minha supervisora, que disse que poderíamos usar os provadores de maquiagem

para a produção. A colega Cíntia conseguiu um vestido de noiva emprestado de uma cliente que trabalhava com roupas para festas, e eu providenciei inclusive um bolo, com o dono de uma padaria que conhecia. A notícia se espalhou rapidamente pela loja, e os demais colegas se envolveram, tentando ajudar de alguma maneira na realização do sonho da nossa cliente. Todos os colaboradores da loja acabaram sendo convidados para a cerimônia, e inclusive Cíntia e Osmar foram padrinhos. A preparação foi feita em apenas uma semana, mas com muito carinho. Nicole estava radiante vestida de noiva. Ela disse que tudo parecia um sonho, e que jamais poderia imaginar que, ao comprar um vestido prata, iria sair vestida de branco. Para nós, colaboradores da Renner, foi um momento mágico. Uma verdadeira história de encantamento.

**Márcia Antunes da Silva**

Vendedora – Loja Shopping Joinville Garten (SC)

### *Guia do encantamento*

Minha história de encantamento começou quando abordei, no setor da Preston Field, uma cliente que tinha dúvidas de como vestir seu marido e seus filhos em ocasiões formais, como casamentos, festas de gala e bailes de formatura. No primeiro momento, perguntei qual seria o próximo evento e o que ela procurava. Em seguida, mostrei os produtos que atendiam às suas necessidades. Conversando mais com a cliente, percebi que a dificuldade dela era combinar as peças e definir a roupa mais adequada para cada evento. Resolvi fazer algo diferente: pedi a ela que me deixasse o seu e-mail e eu enviaria um resumo contendo as respostas para a maioria de suas dúvidas. Procurei na internet figuras e fotos de diversos eventos que mostrassem os *looks* buscados pela cliente e selecionei algo semelhante que tínhamos na Renner. Montei um guia de moda para a cliente, adaptando aos nossos valores e às nossas condições de pagamento, inclusive dando ênfase às vantagens de comprar em 0 + 8 vezes. De casa, enviei o e-mail para a cliente. Alguns dias depois, ela veio à loja me agradecer pela atenção, afirmando que agora sabe onde comprar as camisas, gravatas e trajés quando precisar, com a certeza de que pode contar com funcionários que entendem muito daquilo que vendem.

**Luis Marques**  
Vendedor – Loja Santa Maria (RS)

### *Um exemplo de vida*

Sou deficiente física e trabalho na Central de Trocas. Um dia, enquanto trabalhava, entrou no setor uma cliente com a sua filha, de aproximadamente 7 anos, que empurrava um andador que a auxiliava a caminhar. Em meio ao processo da troca, eu, dona Sônia e a sua filha, Fabiana, começamos a conversar. Falamos sobre as limitações físicas da menina e de sua tristeza por não poder brincar com as outras crianças. Identifiquei-me muito com aquela história. Então, dona Sônia me confessou que a troca era um pretexto para me mostrar à sua filha, pois queria que ela visse em mim uma motivação. Procurei mostrar para Fabiana que, apesar de alguns movimentos restritos, isso jamais deveria ser motivo para desânimo. E fiz questão de dizer a ela que os desafios existem apenas para serem superados. Ver o sorriso no rosto daquela menina foi uma das melhores cenas que já presenciei. É muito bom saber que servimos de exemplo para alguém. Quando saí para o meu intervalo, comprei um cartão e enviei à menina, pois estava muito emocionada com a história. Agradeço à Renner por ser uma empresa tão acolhedora e sem preconceitos!

**Aline Antonia Cruzal da Costa**  
Vendedora – Loja Shopping Iguatemi (RJ)

### *História com final feliz*

Em uma manhã de sábado, eu estava no provador quando avistei uma senhora com uma foto na mão, olhando as peças da área. Então, fui até a cliente e perguntei se ela precisava de ajuda. Com os olhos cheios de lágrimas, ela disse que procurava uma peça chique para a sua nora, e que junto havia trazido uma foto dela para ajudar na numeração. Ela me contou que o filho e a esposa estavam brigados e que ele estava com depressão. Por isso, ela queria comprar um presente para a nora e dar em nome do filho. Escolhemos as peças e eu a acompanhei até o caixa. Então, dei a ideia de dar junto com as peças um buquê de flores e um cartão pedindo a reconciliação. Ela adorou, mas disse que seu dinheiro tinha terminado.

Contei que a minha tia tinha uma floricultura e que ela poderia comprar lá a prazo usando o meu nome. No começo, ela ficou um pouco surpresa, mas acabou aceitando a minha sugestão. Liguei para a minha tia e pedi que separasse umas flores bonitas. Meu tio levou o presente na casa da moça, e eu fiquei na torcida. Dias depois a cliente me ligou contente e me agradecendo muito. Ela disse que o casal tinha feito as pazes e queria me conhecer. Então, marcamos um encontro. Dessa história, tiro o aprendizado de que a felicidade está nas pequenas coisas.

**Samuel Lofhagen**

Vendedor – Loja Shopping Neumarkt (SC)

### *Primeiros passinhos*

Certo dia, abordei uma cliente chamada Geovana, que estava com seu filho Davi, de 3 anos, no colo. Ela queria um tênis infantil para ele. No entanto, Davi usava aparelhos nas pernas e não podia andar. Ela estava com dificuldades de encontrar um tênis que se encaixasse no aparelho das pernas da criança. Geovana explicou-me que o filho tinha uma doença genética raríssima, que causava danos motores, e que não tinha condições de comprar um bom aparelho. Disse a ela que tinha um sobrinho com a mesma doença genética, que usava um aparelho muito caro e bom e que já caminhava normalmente. Falei também que ia conversar com minha irmã, Cielle, e pedi que ela voltasse no dia seguinte. Consegui o aparelho. Geovana voltou à loja com Davi e o marido. Dei a eles o equipamento e desejei que pudesse ajudar o seu filho, da mesma forma que ajudou meu sobrinho. Depois, escolhemos um tênis que servia no novo aparelho, e eles foram embora satisfeitos. Há poucos dias, ela veio me mostrar os primeiros passinhos do Davi. Fiquei muito feliz por vê-lo e espero que sempre se lembrem de mim.

**Priscilla Cristiane de Almeida**

Vendedora – Loja Shopping BH (MG)

*Visual renovado com carinho*

No dia 15 de maio de 2015, iniciei a formação *On the job* na loja 102. Foi nessa loja que tive o prazer de conhecer dona Conceição. Enquanto era orientado por minha gerente *coach*, Lisiê Fonseca, fomos abordados por dona Conceição. Ela procurava uma calça que proporcionasse conforto para o seu marido, o sr. Dias Costa. Dona Conceição nos contou que seu marido sempre foi um homem muito vaidoso, mas naquele momento encontrava-se debilitado. O sr. Dias é ex-comandante, e foi surpreendido por um retardo mental, que lhe trouxe repentinamente dificuldades para executar tarefas comuns, tais como andar, falar, comer etc. Fomos sensibilizados com a situação do sr. Dias, e resolvemos propor um encantamento para a dona Conceição. Percebemos, por meio das fotos que ela havia mostrado, que, devido à condição de saúde, o sr. Dias não podia sair de casa para cortar o cabelo. Ao nos colocarmos no lugar de dona Conceição, imaginamos a dificuldade que existia para conseguir um cabeleireiro que atendesse em sua casa. Com o desejo de encantá-la, eu e minha gerente oferecemos uma visita, onde, sem nenhum custo, cortaria o cabelo do seu marido, pois já tive barbearia e a ideia de usar essa habilidade me empolgou bastante. Então, no dia 20 de maio, fui até o apartamento de dona Conceição e realizei o corte de cabelo no comandante Dias. Registramos o corte com várias fotos. E, ao finalizar, pude perceber um sorriso discreto do sr. Dias, olhando fixamente para o espelho. É difícil expressar a felicidade que sentimos ao realizar um encantamento, pois verdadeiramente quem encanta é encantado. No final do dia, fui marcado por dona Conceição no Facebook, ela fez uma publicação agradecendo a mim e a Lojas Renner pela gentileza. Nos comentários as pessoas agradeciam a Renner pela gentileza, rara nos dias atuais. Fico feliz por estar em uma empresa que dissemina a prática do encantamento.

**Danilo Santos Costa**

Supervisor de vendas – Loja Shopping Salvador (BA)

## CAPÍTULO QUATORZE

# O SEGREDO DA LONGEVIDADE NOS NEGÓCIOS

Existem centenas de livros à disposição no mercado para mostrar e conceituar a importância estratégica da cultura organizacional, mas algumas frases bastante simples e singelas nos permitem rapidamente compreender a relevância deste tema. Uma das que mais gosto diz: “Cultura é o que acontece quando o líder não está”. Outra: “Cultura são as ações da liderança, e não as declarações da liderança”, que se refere à liderança pelo exemplo. Na mesma linha, há outra frase, atribuída a Ralph Waldo Emerson, bastante interessante: “Suas atitudes falam tão alto que eu não consigo ouvir o que você diz”.

Toda empresa tem uma cultura, em geral iniciada por seu fundador. Não por outra razão, o líder de uma empresa é a cultura viva, o exemplo (para o bem e para o mal), a pessoa de quem se espera absoluta coerência entre o que fala e aquilo que faz, pois são essas posturas que irão influenciar as demais pessoas. Mais do que isso: a cultura é decisiva para a evolução de uma empresa ou entidade, porque não é apenas a prática dos valores e princípios de uma companhia, mas, também, sua aplicação a uma estratégia. Dito de outra forma: cultura diz respeito à definição dos princípios e valores de uma organização, a partir dos quais se poderá estruturar seu posicionamento e identificar os diferenciais competitivos que agregam valor ao negócio, os quais darão sustentação a uma estratégia, que por sua vez vai gerar resultados.

Um aspecto fundamental da cultura, portanto, é que ela seja compreendida pelos colaboradores, pois ela contribui para que possam explorar seu potencial ao máximo. De outra parte, se o próprio líder não

conhece ou não se preocupa com a cultura da empresa, dificilmente ele conseguirá construir uma estratégia vencedora. É bem verdade que a cultura se enriquece no decorrer do tempo, mas é preciso estar atento para que não perca sua essência. A propósito, a cultura é testada em momentos de crise, de mudanças drásticas de cenário e mesmo de troca de líderes.

Por todas essas razões, não consigo imaginar que uma empresa possa ser sustentável e longa se não tem uma cultura muito forte, clara e definida. Como referi anteriormente, essa cultura parte do seu fundador, que, pelas suas práticas e comportamentos, diretrizes, vai formando uma série de códigos de comportamento, os quais, mais tarde, são transformados em princípios e valores da companhia. E cultura, em síntese, é a prática efetiva desses princípios e valores. Ela serve para qualquer empresa, independente de tamanho. Mais do que bem definida, o mais importante é que ela seja conhecida e praticada. E muitas vezes a melhor forma de se transmitir uma cultura, o espírito que a embasa, é por meio de casos, de histórias, da narrativa de acontecimentos e do registro de situações que mostram as circunstâncias reais em que foi efetivamente colocada em prática.

Um de meus autores prediletos, Jim Collins, em seu livro *Feitas para durar*, aponta que há algumas características comuns às empresas longevas: a primeira delas é justamente a de possuírem uma cultura muito forte, conhecida e praticada em toda a empresa; a segunda é a da disciplina, ou seja, aqueles que não se adaptam à cultura da empresa e não a praticam tendem a deixá-la (é quase um processo natural, diante da não adaptação do colaborador, que muitas vezes toma a iniciativa de sair ou é convidado a se retirar); a terceira característica diz respeito ao orgulho de pertencer à empresa, de ter aderido à sua cultura, porque isso é algo que faz bem. Em uma empresa que tem a cultura do trabalho em equipe, em times, se porventura aparece um líder ou executivo que não compartilhe desta visão, ele não se adaptará.

Na Lojas Renner, quando selecionamos pessoas que não são do time interno, buscamos avaliar tanto o aspecto técnico, de capacitação profissional, quanto a probabilidade de aquela pessoa se adaptar à cultura da empresa. É preciso avaliar como ela age no dia a dia, qual seu estilo de liderança, a forma como toma decisões. Por isso, pedimos que conte histórias, que narre situações marcantes e momentos em que se sentiu realizada e como construiu essa circunstância. Alguém do tipo “eu-eu-eu”

muito provavelmente não vai se adaptar a uma empresa do estilo “nós-nós-nós”. Todos esses testes, que mostram a personalidade da pessoa, reduzem bastante o risco de selecionarmos alguém que lá adiante poderá se mostrar inadequado, mas nunca temos 100% de certeza. Pode acontecer de a pessoa não se enquadrar no estilo de gestão da empresa, e isso já aconteceu conosco, de termos que dispensar profissionais tecnicamente muito capacitados, mas cujo estilo de liderança não combinava com a cultura da Renner. Tudo isso significa que, durante um processo de seleção, podemos, inclusive, optar pela contratação de uma pessoa não tão qualificada, mas com potencial de crescimento, que será escolhida em detrimento de outra mais preparada, tecnicamente, mas menos adaptável ao jeito Renner de ser.

A prática dos princípios e valores de uma empresa acaba colaborando para a construção de algo grandioso, aquilo que considero o aspecto mais importante, que é o propósito da empresa. É preciso que haja uma identificação muito forte das pessoas com esse propósito. Eu, por exemplo, estou na Lojas Renner há muitos anos, assim como outras pessoas, e isso não teria acontecido se não houvesse uma grande identificação com a ideia de ajudar a construir um propósito. Essa é nossa razão, a motivação maior para tudo que fazemos. Eu tenho dificuldade em aceitar que uma pessoa possa realmente ser feliz sem que esteja perseguindo um propósito.

É por isso que fico preocupado e, mais do que isso, triste quando leio currículos de profissionais que ficam apenas três ou quatro anos em uma empresa, e então trocam de emprego. Considero impossível realizar um projeto, uma transformação efetiva e grandiosa, em tão curto espaço de tempo. Esses processos levam tempo, são ciclos mais longos, e infelizmente constato que muitos profissionais vão passar por essa vida na base do “mais ou menos”, e não usufruindo efetivamente de seu alto potencial. O aproveitamento máximo de nosso dom, como referi anteriormente, tem a ver diretamente com a sensação de felicidade, com o uso desse potencial. A descrição do meu cargo de CEO na Lojas Renner poderia ser resumida na frase: “Fazer com que as pessoas usem o máximo do seu potencial”. Essa é minha função. Por isso, realizo-me tanto ao dividir experiências, contar casos, falar de princípios e valores e sua aplicação prática. Incentivar as pessoas a ousar, a fazer mais, a errar, a tomar decisões, é a minha causa.

É bom frisar que a cultura da Lojas Renner não se iniciou comigo. Apenas alguns anos depois de minha chegada, em determinado momento, despertamos para a importância de definirmos nossos princípios e valores, e

quando fomos transcrevê-los é que percebemos o quanto mantinham de alta identificação com os valores e o espírito que moveu o fundador do grupo, A. J. Renner, no início do século xx.

A solidez da cultura da Lojas Renner se mostrou muito importante em vários momentos ao longo dos anos. Quando a J. C. Penney, por exemplo, decidiu vir para o Brasil, estudou durante muito tempo nossos princípios e valores (e também os de outras empresas de varejo de vestuário com atuação em nível nacional, enquanto nós atuávamos regionalmente), até que se decidiu pela aquisição do controle da empresa. Houve uma identificação das culturas da J. C. Penney e da Renner, e esse foi um dos pilares da bem-sucedida associação.

E a relevância da preservação do modelo, da cultura e dos valores novamente apareceu quando a J. C. Penney decidiu deixar o Brasil. Como está relatado em detalhes no capítulo 6, havia a possibilidade de que fôssemos vendidos para um *player* estratégico, um de nossos concorrentes, mas o então *chairman* da empresa norte-americana rechaçou uma proposta financeiramente interessante e optou pelo modelo de *corporation* (o capital da empresa passaria a estar 100% pulverizado no mercado). Entendeu que assim não colocaria em risco a história da Lojas Renner (a qual ele aprendeu a admirar ao longo do tempo), caso o controle da empresa passasse para outro grupo de varejo já estabelecido no Brasil, com outra cultura, outros valores.

A cultura organizacional é tão forte que o fracasso da grande maioria das *joint ventures* se dá justamente pela incompatibilidade de culturas entre as empresas que decidem trabalhar juntas. Justamente por isso fico perplexo ao constatar que muitas empresas multinacionais seguem trocando seus CEOs a cada cinco anos. Eu me pergunto: o que é que fica quando cada um desses profissionais deixa a empresa e outro entra em seu lugar, fazendo grandes transformações na companhia? Será que eles são efetivamente felizes e se sentem realizados tendo uma experiência tão curta? Quando migram para outra corporação, como se sentem tendo que aderir a um novo propósito?

Na Lojas Renner, temos vários profissionais com uma adesão enorme à cultura da empresa e que participam, há muitos anos, deste grandioso propósito, que foi o de transformar uma empresa regional em *player* nacional e que, agora, se prepara para ser uma empresa das Américas. Este é o nosso “segredo”, por assim dizer. E é claro que a grande pedra filosofal

de tudo isso é encantar nossos clientes, colocando-os sempre em primeiro lugar e superando suas expectativas. Todas as nossas práticas, ritos, premiações, registro das histórias de encantamento, servem para reforçar nossa cultura: nossos princípios e valores estão nas músicas e hinos que cada loja cria em sua inauguração, perpassando os corações e mentes de nossos colaboradores no dia a dia, estando presentes nas conversas mais singelas. E essa é uma história que não tem um final e precisa continuar. Seria muito triste se tudo isso desaparecesse, se deteriorasse. E é por isso que perpetuar e perenizar tudo o que foi feito até aqui é a minha grande missão neste momento.

# CAPÍTULO QUINZE

## E A JORNADA CONTINUA

Cada vez mais, o futuro dos negócios é imprevisível. Palavras novas rapidamente se tornam corriqueiras, e mais do que o grafismo em si, o seu significado nos mostra que temos que tomar uma posição. Disrupção em qualquer setor ou negócio, fazer as coisas de uma forma diferente, mais rápida, mais barata, com menos investimentos. As barreiras desaparecem. Uma boa ideia encontra financiadores, jovens que aceitam aderir a um propósito muito mais pelo seu significado do que pela recompensa financeira.

A desmaterialização se faz presente: para que grandes investimentos em equipamentos? A nuvem resolve. Grandes equipes? Integrantes de pequenos grupos atuam separados fisicamente, transformando ideias em sistemas e processos rapidamente. Fazer a coisa totalmente certa? Não: incentive o erro e sua rápida correção; crie uma superagilidade, em oposição ao modelo do erro zero e seu longo tempo de maturação.

Grandes plataformas ameaçam o varejo, *fintechs* desafiam o sistema financeiro, *blockchains* põem em risco certificações e burocracias cartoriais. Existirão Bolsas de Valores no futuro, tais como hoje conhecemos? Os carros autônomos estão mais próximos do que imaginamos. E o *car sharing*? Como serão nossas cidades, se precisarmos de apenas 20% da atual frota de carros? E o que fazer com as atuais áreas de estacionamento? O que será dos postos de gasolina quando os carros elétricos dominarem o mercado? E as revendas? Carros elétricos hoje são vendidos em shopping centers... Oficinas de manutenção funcionarão em que base, considerando que um carro elétrico tem apenas 20 partes móveis contra as 2 mil de um carro convencional? A propósito de shopping centers: que tipo de varejo abrigarão? Estamos preparados para a inteligência artificial? Como lidar

com os *analitcs*, a robótica, a impressão 3D, a realidade virtual, a internet, as redes e os sensores, a nanotecnologia, a bioinformática, a biotecnologia?

Em um primeiro momento, o novo é sempre assustador. Mas ele nunca se concretiza de uma só vez. Sempre houve e sempre haverá etapas, dando tempo para absorção e adaptações. Estão aí os smartphones, os tablets etc., para comprovar. O mais importante será a atitude de cada um diante disso tudo. Ou somos avestruzes, que enterram a cabeça para não conhecer a realidade, ou vemos nesses cenários uma grande oportunidade de crescimento.

Escolhi o segundo caminho. Vejo nessas novas ideias e tendências a oportunidade de renovação: elas fazem com que me sinta extremamente motivado para tudo isso que aí já está e, também, para o futuro.

Há outro olhar, tão essencial quanto o das novas tecnologias, porque também diz respeito à forma como vamos encará-las. Diz respeito à sustentabilidade. Pensar em sustentabilidade, hoje, é pensar em um futuro mais pleno para as próximas gerações – é pensar na perenidade do nosso negócio, sim, mas também, e fundamentalmente, no quanto ele agrega valor para a sociedade.

Estamos diante de um novo ciclo, no qual as empresas precisam se adaptar para atender à demanda de um consumidor cada vez mais consciente. E, para continuarmos encantando, temos que ter coragem de trazer a sustentabilidade para o coração dos negócios, de forma a que ela esteja presente nos produtos que entregamos, com propósito.

Importante dizer que empresas que buscam sustentabilidade não abrem mão do lucro, mas geram cada vez mais valor ao negócio, com eficiência nos três pilares: social, ambiental e econômico. Não esqueçamos que estamos inseridos em um mercado criativo, que pode influenciar consumidores e toda uma economia que busca soluções mais inteligentes que impactem positivamente a sociedade.

Especificamente na Lojas Renner, precisamos pensar no futuro do nosso negócio. Além do cuidado que temos com questões relacionadas a direitos humanos e trabalhistas, precisamos mobilizar, também, nossos fornecedores a produzirem de forma ecoeficiente, reduzindo o uso de recursos naturais e melhorando processos no desenvolvimento de produtos. Temos todas as condições de criar coleções com matérias-primas menos impactantes, sensibilizando nossa cadeia de fornecedores a se tornar comprometida com essa causa.

E tudo porque consumo consciente não é mais uma tendência e, sim, uma realidade. A sustentabilidade passou a fazer parte da nossa missão, da nossa estratégia, e por isso criamos um plano com objetivos sociais e ambientais, o qual precisamos seguir colocando em prática, de forma a gerar valor, cada dia mais, a todos os nossos públicos.

Em paralelo, algumas vezes me preocupo ao constatar que líderes, tanto do setor público quanto privado, não estão percebendo a velocidade das mudanças. Uma das justificativas está no fato de sermos um país extremamente fechado e protegido. Se nos protege, ao mesmo tempo nos atrasa em relação ao que acontece no mundo. Mas as leis de mercado, cedo ou tarde, ultrapassam barreiras e proteções: ou nós fazemos a mudança, ou alguém virá e a fará por nós. Ou as mentes se abrem, ou, quando quiserem fazê-lo, talvez já seja tarde demais. Mesmo raciocínio para empresas e operações.

De minha parte, vejo muitas ideias e tecnologias que podem melhorar nossas empresas. Vejo uma oportunidade de me renovar e aumentar a minha energia e a vontade de fazer novas coisas.

Em meio a todas estas rupturas e novos desafios, uma coisa é imutável: o encantamento do consumidor, a importância do cliente, do mercado. No passado se dizia: “O consumidor está no centro de tudo, ele é a razão da existência da empresa”. Na era digital, é preciso “conhecer e maximizar a experiência do consumidor. Conheça esta experiência e digitalize os processos, eliminando pontos de atrito”. Não é a mesma ideia? Bem-vindas, novas palavras, novas ideias, novas tecnologias! O futuro será bastante divertido.

# AGRADECIMENTOS

Este livro procura descrever fatos que muito contribuíram para a minha formação. Em diversas ocasiões, em eventos, palestras ou conferências em que tive a oportunidade de expor ideias e aprendizados, não raro era procurado, ao final, por pessoas que me sugeriam deixar registrado tudo aquilo que havia sido exposto.

A esses anônimos vai o meu primeiro agradecimento. Foram eles que me deram a certeza de que poderia distribuir ensinamentos úteis, principalmente aos jovens que iniciam uma carreira.

Como forma de reconhecer que ninguém faz nada sozinho, mas também para lembrar-me de situações e dados com mais precisão, decidi, quando iniciei a produção deste livro, buscar o auxílio de alguns dos muitos protagonistas da minha carreira. Foram mais de 50 entrevistas, as quais enriqueceram significativamente este trabalho. Aos entrevistados foi dada a liberdade total em suas narrativas, e peço desculpas por, talvez, não poder citar todos os dados e fatos que foram coletados nesses contatos. Agradeço a cada um pela generosidade de seu tempo, acrescentando que coube ao redator do texto selecionar o que seria aproveitado.

A apuração inicial dos dados coube à jornalista Suzana Naiditch, por meio das citadas entrevistas, enquanto a estruturação do conteúdo esteve a cargo do jornalista Ricardo Bueno. A dedicação, a capacidade de sintetizar e de enriquecer o trabalho, assim como as inúmeras horas de troca de ideias, fizeram do Ricardo personagem fundamental da formatação do livro.

Convidei algumas pessoas para ler previamente os originais, auxiliando nas avaliações da coerência entre os fatos, da clareza na descrição e da facilidade de compreensão da narrativa. Agradeço a Cesar Paim, Christiano Antoniazzi Galló, Diva Freire, Elisa Córdova, Eva Soares, Flavia Galló, José Carlos Hruby, Luciane Franciscone, Paula Piccinini, Vinícios Meneguazzi Malfatti e à equipe da FSB.

Um agradecimento especial a Luciane Franciscone, pela importante contribuição para o desenvolvimento do trabalho, proporcionando um melhor ordenamento do conteúdo. Sua precisão e detalhismo foram ótimos.

Minha secretária de mais de trinta anos, Eva Dolores Soares, foi de ajuda e apoio enormes. A ela coube, também, auxiliar na coleta das fotos aqui apresentadas. Seu alto-astral e disciplina muito me ajudaram.

A Pedro Herz, que utilizou sua enorme experiência no mundo dos livros, por me ajudar na escolha da editora, meu agradecimento. Na Editora Planeta, encontrei competência, agilidade e dedicação em Cassiano Elek Machado, Aida Veiga e equipe para viabilização deste projeto.

Fabio Barbosa, sempre amigo e inspirador, brindou-me com a honra de contar com seu prefácio. Obrigado.

Uma mensagem especial aos participantes anônimos dos fatos relatados neste livro. São aqueles que, ao longo da minha vida, contribuíram para que ideias se transformassem em realizações. São pessoas que, muitas vezes com uma frase aparentemente singela, mas rica em conteúdo, mudaram para melhor o rumo dos acontecimentos; que com um pequeno gesto contribuíram para a construção de uma grande realização; foram muitos sorrisos e demonstrações de carinho que tocaram minha alma em momentos difíceis, fazendo com que eu persistisse e ganhasse forças para os desafios que se apresentaram; ombros amigos que, em momentos de angústia, consolaram e animaram. Quantos foram? Quantos ainda são? Milhares... Alguns até que já partiram desta vida. Aqui, registro a vocês minha infinita gratidão: vocês me ajudaram a construir a obra que está registrada neste livro.

Obrigado a todos!

# O QUE ELES DIZEM SOBRE JOSÉ GALLÓ

“Até hoje ele é o meu guru. Nós nos encontramos uma ou duas vezes por ano para conversar, bater um papo. O Galló tem uma visão ampla, e se tu seguides aquilo que ele está te dizendo, não tem como errar. Ele consegue ter uma visão de mundo em todos os sentidos.”

**Jorge Lewis**, publicitário e ex-gerente de Propaganda da Imcosul

“O Galló foi a primeira pessoa que colocou com clareza no varejo duas relevâncias. Em primeiro lugar, a relevância do cliente, o cliente como foco, como centro de toda a estratégia. A estratégia é feita para o cliente, a partir do desejo do cliente, a partir das demandas, das mudanças de hábito do cliente. Em segundo lugar, a relevância da comunicação como forma de chegar ao cliente. Outra coisa que para mim é fundamental na minha relação com o Galló é a seriedade, os princípios éticos de negociação, de relacionamento.”

**Nelson Sirotsky**, presidente do Conselho de Administração da RBS

“Quando a Renner se tornou *corporação*, reencontrei o Galló e confirmei tudo aquilo que já sabia a respeito dele: a tenacidade para enfrentar obstáculos, a perseverança; manter a equipe certa para vencer o jogo, mesmo que esteja chovendo canivetes. Porque o varejo é uma equação perversa. Precisa se reinventar o tempo todo.”

**Luis Francisco Novelli Viana**, ex-diretor da Hermes Macedo

“O Galló é uma das poucas pessoas que conheço que não é muito diferente na condição de executivo ou de empresário. Quando você é, como ele sempre foi, um executivo com visão de empreendedor, você age em todas as situações como se fosse dono da empresa. Ele não mudou muito entre o que era na Imcosul e o que veio a ser como meu sócio e empreendedor na ModaCasa e na Eletroshop. Se você tem a preocupação de apagar a luz na sua própria empresa, também terá essa preocupação onde for que trabalhe.”

**José Roberto Almeida Resende**, ex-sócio de Galló na ModaCasa e Eletroshop

“De varejo, o Galló sabe tudo. Tem conhecimento técnico, é um bom administrador e um líder nato, incomum. O Galló nasceu para o varejo. Está no sangue dele. Os dois se confundem.”

**Antonio Oliveira**, ex-presidente do grupo Joaquim Oliveira (Supermercados Real)

“Uma das coisas que caracteriza o Galló é a coerência de não se deixar levar por modismos. Ele está permanentemente ligado no que acontece, tanto que, em uma ocasião recente, desmarcou uma reunião para assistir a um evento sobre neurociência que aconteceu na PUC-RS. Ele se interessa por esses temas, está atento às novas tendências, busca adaptar os valores da empresa, para que não fique imobilizada, engessada. Mas naquilo que é essencial, a raiz, essa não muda a toda hora. As folhas caem, nascem outras, mas a raiz não muda a toda hora.”

**Marcus Paim**, sócio da agência Paim Comunicação

“Ainda nos dias de hoje, em que tu tens que assumir novos conceitos ou adotar mudanças de conceitos muito rapidamente, a intuição é muito importante. Eu continuo conhecendo gente que se guia muito mais pela intuição do que por qualquer outra coisa. Mas, hoje em dia, tão ou mais importante que a intuição é todo o resto: tu saber o que estás fazendo, ter as explicações e as justificativas a respeito daquilo que tu estás fazendo. E, neste sentido, o Galló marcou um *turnaround* na Lojas Renner.”

**Cristiano Renner**, acionista e ex-diretor-presidente da Lojas Renner

“O Galló foi a primeira pessoa que fez com que eu percebesse por que eu gosto de uma loja e não de outra. E por que isso acontece? Porque ele vai muito às lojas. Muitas vezes eu passava em uma loja da Renner e lá estava o Galló. Sábado, domingo, não era raro encontrá-lo. O Galló é um ente trabalhador, não tenho a menor dúvida.”

**Thomas Herrmann**, integrante do Conselho de Administração da Lojas Renner

“Ele é um líder inspirador. A gente não consegue guardar ressentimento, mesmo quando tem uma forte cobrança. Ele fala de um jeito que a gente acredita nele e faz o que ele pede. E não é só o lado profissional. Ele se preocupa com o teu lado pessoal, também. Sempre pergunta como a gente está, como está a família, se a gente está feliz.”

**Nilma Pegorara**, gerente regional da Lojas Renner

“O Galló, apesar de comercialmente ser muito agressivo, o que eu considero, a propósito, uma qualidade, sempre foi um sujeito muito respeitoso, assim como nós. E ele sempre teve uma vantagem sobre as demais empresas, pelo fato de conseguir trabalhar com um time muito enxuto. Quando você tem menos pessoas, se você é um bom líder, com uma excelente ideia na cabeça, é mais fácil de você implementar e manter. Ele sempre foi muito rápido, também. E muito disciplinado, muito focado, insistindo nas ideias. Porque tem coisas que você precisa insistir, até elas irem para a frente.”

**Luiz Antonio Carvalho**, ex-CEO da C&A

“Participei de fases muito diferentes na história da Renner. Cada uma delas tinha um objetivo diferente. Cada uma tinha interlocutores completamente diferentes. E cada uma envolvia um desafio. Se houve uma coisa que não mudou foi o entusiasmo com que o Galló olha para as oportunidades que existem para aquela companhia, a dedicação, o comprometimento e o entusiasmo que ele transmite para a equipe. A sua capacidade de articular uma visão de crescimento, de articular isso com entusiasmo, articular isso com convicção e perseguir esses sonhos, é uma coisa incrível. E é curioso que, em todas essas mudanças, ele conseguiu ser um protagonista sem que estivesse tentando roubar espaço de ninguém.”

**Antonio Quintella**, ex-presidente do Banco Credit Suisse no Brasil

“Trabalhar com Galló foi uma experiência maravilhosa. Ele é um indivíduo inteligente, com integridade, honestidade, credibilidade e uma enorme paixão pelo varejo. O Galló não diz imediatamente ‘esta é uma boa ideia’. Você tem que primeiro convencê-lo, mas uma vez que ele compre a ideia, passará a estar totalmente focado em sua implementação. Mesmo tendo me aposentado em 2003, quando completei 60 anos, segui acompanhando o progresso da Renner. Com a liderança de Galló, não estou surpreso com o sucesso que tem desfrutado. Todos os envolvidos devem ter muito orgulho de suas realizações.”

**George Kapplinger**, ex-vice-presidente da área internacional da J. C. Penney

“A J. C. Penney vendeu a Renner porque tinha muitos problemas internos nos Estados Unidos, mas se a situação fosse diferente, deveria ter ficado com ela. Só por causa do Galló, valeria mantê-la. Uma empresa bem-sucedida não é resultado de uma única pessoa, mas de um time. E o que eu gostei no Galló é que ele trabalha em equipe, escolhe bem as pessoas, escuta muito (mais do que fala) e tem uma habilidade para comunicar claramente ao time. Estou muito impressionado com a sua capacidade e com tudo o que ele conquistou, mas não estou nada surpreso em saber que a Renner está melhor do que a J. C. Penney. Galló tem que ter muito orgulho do que ele e sua equipe conquistaram. Acho que ele é um executivo fora de série, acima do padrão.”

**Allen Questrom**, ex-chairman da J. C. Penney

“Certa ocasião, perguntei ao Allen Questrom, então *chairman* da J. C. Penney, qual era a avaliação que eles tinham do Galló. A resposta dele foi a seguinte: ‘*He is the Rolls Royce of the retail business*’. Acho muito bacana essa definição.”

**Egon Handel**, integrante do Conselho de Administração da Lojas Renner

“O Galló é essa figura serena, cirúrgica. Detalhista, determinado, ele não perde a compostura, não perde a linha. Está sempre focado. Eu gosto muito dele. Tenho muita admiração pelo Galló.”

**José Olympio Pereira**, presidente do Banco Credit Suisse no Brasil

“Eu acho que é um grande ativo para uma empresa deter um presidente, um CEO, como o Galló, que trata aquilo como uma coisa dele. É isso que a gente espera. Todos os

programas de incentivos, de remuneração para administradores que são baseados em ações, todos eles gostariam de chegar a esse resultado: ter alguém com a mentalidade de dono, de longo prazo, e não do tipo ‘Vou fazer isso agora, porque em dois anos não estou mais aqui’. O Galló parece ser um cara que, apesar de ser acompanhado pelo Conselho, toca a empresa. E o mercado tem podido confiar no que ele diz, ao longo de muitos anos.”

**Maria Helena Santana**, ex-superintendente da Bolsa de Valores e ex-presidente da Comissão de Valores Mobiliários (CVM)

“Quando o Thomas Herrmann me perguntou o que eu achava do Galló, eu disse que uma das características dele era uma capacidade de sobrevivência muito grande. Ele sobreviveu na Imcosul, o que não era muito fácil. Olhando hoje para aquela época, penso que a Renner é, de certa forma, uma continuação da Imcosul. O Galló levou todo esse aprendizado dele para dentro da Renner, onde também havia uma cultura antiga em conflito com a necessidade de uma cultura nova. Outra característica: não se conformar com o que está acontecendo, e sim tentar a mudança. Sempre procurando a mudança.”

**André Cirne Lima**, ex-diretor de Recursos Humanos da Imcosul

“Alguns aspectos chamam muito a atenção no convívio com o Galló, CEO da Lojas Renner. Em primeiro lugar, é uma pessoa de uma personalidade muito forte, muito focado e muito claro nos seus objetivos. Ele traça objetivos de longuíssimo prazo e vai atrás deles. Isso é uma disciplina mental admirável e rara. E é um profundo conhecedor do varejo. Uma das coisas que me dá mais prazer é visitar uma loja com ele. Ele usa a autoridade, mas de uma forma suave: entra em uma loja e já vai arrumando os equipamentos; chama a atendente e mostra por que a exposição de produtos deveria estar assim ou assado. Ele corrige ensinando. E quero crer que as pessoas aceitam. Ele também lê com voracidade, mas processa e democratiza o conhecimento com aqueles que o cercam. Ele é inquieto, intelectualmente, e está sempre questionando: será que estou fazendo o melhor que poderia fazer? Será que estou vendo este problema por todos os ângulos possíveis e pelos quais ele merece ser visto? Por isso essa busca quase que compulsiva por outras fontes de enriquecimento cultural. A Renner tem a cara do Galló. Ele emprestou a essa empresa a própria cara, com seus hábitos, pela liderança. Ele tem uma legião de pessoas que o seguem porque confiam na sua orientação. E ele foi forjado pela vida. O Galló não saiu de uma universidade pronto. Ele é um *Doctor in Retail formed by life, not by school or by university.*”

**Oswaldo Schirmer**, presidente do Conselho de Administração da Lojas Renner

“Eu conheço o Brasil, do Oiapoque ao Chuí. E posso dizer que conheço muita gente. Mas amigos, amigos mesmo, são poucos. Tenho três pessoas em quem eu posso confiar e conversar sobre qualquer assunto. Eu acredito naquilo que eles dizem, eles acreditam naquilo que eu digo. O Galló é um desses três. Porque ele nasceu para ser empresário. Formou-se na Fundação Getúlio Vargas, buscou uma especialização. Eu não tive essa oportunidade, então procuro aprender com quem sabe. É uma pessoa que eu admiro muito. E a Renner é um exemplo de crescimento, de rentabilidade. Eu procuro também imitá-la,

digamos assim, na importância do atendimento ao cliente. Não é só atender: tem que encantar o cliente, fidelizar o cliente.”

**Adelino Colombo**, presidente da rede Lojas Colombo

“É muito bom quando pessoas como o Galló conseguem pôr no papel suas ideias e inspirar as pessoas. Porque líder é aquele que leva as pessoas mais longe. O Galló, no varejo, sempre foi uma pessoa muito respeitada, como profissional sério, competente e, acima de tudo, de resultado. Mas não o resultado a qualquer custo, pois é uma pessoa com muita ética e muita seriedade. O Galló sempre foi uma referência daquele que não é dono, mas é um profissional competente, até por ficar tanto tempo numa mesma empresa. Porque, hoje, os profissionais, normalmente, são muito seduzidos por dinheiro – não estou aqui querendo criticar, é assim mesmo. Mas o Galló decidiu permanecer na Renner. E na Renner ele construiu uma história, conseguindo algumas coisas históricas, como a *corpoação*. Em síntese, ele tem a cara do resultado com ética e perseverança. Ele é a cara do resultado. Ele é o homem do resultado.”

**Luiza Helena Trajano**, presidente do Magazine Luiza

“Toda mudança pode sempre ser feita de duas maneiras: de uma forma bruta, no tranco, no cabresto, ou então com muita paciência, pelo exemplo, que é muito mais demorado, mas mais consistente. É justamente esse um dos legados do Galló: o da mudança pela paciência, pela persistência, pelo envolvimento, pelo convencimento, para que as mudanças sejam mais consistentes. Além disso, o Galló tem um atributo raro, que é o que chamo de consistência intelectual, uma escola de pensamento que prega o seguinte: aquilo que eu penso, eu falo; e o que eu falo, eu faço. E isso se aplica tanto no contexto menor, no pequeno, ou seja, no particular, e também no maior, no grande, no que é público. Eu penso e falo a mesma coisa em qualquer circunstância.”

**Victor Báez**, sócio-fundador da consultoria Heartmann House

“O Galló é uma pessoa muito, muito habilidosa, uma pessoa educada no falar. Ele fala de uma forma professoral, é calmo em suas colocações. A habilidade dele é excepcional. Para nós, é um exemplo de um executivo que efetivamente tem uma grande quantidade de predicados que dificilmente você acha numa única pessoa.”

**Salim Mattar**, presidente do Conselho de Administração da Localiza Rent a Car

“Nós não precisávamos de um Conselho de Administração com pessoas que entendessem somente de agricultura, mas que também nos mostrassem os diversos mercados, as perspectivas, para onde o mundo vai; pessoas que tivessem essa perspicácia, o conhecimento e a experiência. E a razão de nós termos escolhido o Galló foi justamente essa: uma pessoa idônea, séria, um profissional que errou. Mas qual é o executivo que não errou? É uma pessoa que sempre está disponível, sempre lendo, trazendo contribuições, sugerindo artigos. Outra questão é a de instigar a gente a se abrir, a ser o mais transparente, o mais aberto possível com o mercado em relação às informações. Isso nos ajudou muito. Eu acho que ele é um instigador, que sabe fazer a pergunta certa na hora certa: por quê?”

Onde? De que jeito? Como é que vocês vão chegar lá? Essa premissa é válida? Essa interlocução com ele sempre foi muito valiosa.”

**Eduardo Logemann**, presidente da slc Agrícola

“Todas as coisas que eu acompanhei ao longo do tempo em relação ao Galló sempre disseram respeito a uma visão de futuro. Em todas as conversas com ele, está sempre focado na frente. Ele tem isso no seu DNA. Como se o presente já tivesse sido trilhado.”

**Remi Accordi**, executivo de Varejo

“O Galló tem muitas características a serem destacadas ao longo de sua trajetória. Uma delas é a de compartilhar suas percepções, de trocar ideias com a equipe sobre como resolver diferentes situações. Até porque ele delega muito, pois acredita na autonomia. Ele só intervém se os resultados não aparecem. Além disso, ele gosta de gente, tem paixão pelas pessoas, e esse é um atributo que inclui o cliente. Assim como ele usa ao máximo seu potencial, estimula as pessoas a fazerem o mesmo, argumentando que elas podem crescer se ampliarem seu grau de conhecimento. Ao mesmo tempo, ele é inquieto e provocador, sempre desafia o time a sair da zona de conforto. Ele próprio poderia se acomodar, pois já é um *benchmark*. Ao contrário: ele aceita correr riscos. Se uma ideia nova faz sentido, ele segue em frente. E é um visionário. Desde 2013, antevia a crise pela qual o país ia passar, e em 2015 já fazia uma palestra intitulada ‘Feliz 2018’, que muitos acharam que era um erro de avaliação sobre o cenário no Brasil. E ele estava certo.”

**Clarice Martins Costa**, diretora de Gente e Desenvolvimento da Lojas Renner

“As características do Galló que mais me chamam a atenção são a de estimular a autoexigência, o autocontrole, a preocupação de buscar novidades dentro e fora da empresa, de enfrentar a crença do ‘não funciona’. Ele sabe que a cada trimestre é preciso matar um leão, e para isso fomenta a visão de dono do negócio. A atuação dele como presidente-dono, a propósito, é uma postura exemplar, que contagia e influencia os demais. Ele tem uma visão de futuro, mas com passos no presente, e isso com muita coerência, sem deixar que se perca a identidade da empresa, pois cultiva movimentos coerentes. Na crise, por exemplo (e nós vivenciamos mais de uma), não se muda a direção, não se muda a característica da empresa. Eu mencionaria, ainda, a preocupação dele com leituras novas, no sentido literal, de sugerir e ler obras recém-lançadas, pois está sempre cercado de uma pilha de livros, que faz questão de presentear. No que diz respeito à curiosidade, é como se ele tivesse 18 anos, uma pessoa cheia de sonhos, cheia de vontade de aprender mais.”

**Haroldo Rodrigues**, diretor de Operações da Lojas Renner

“O Galló é uma pessoa muito persistente, obstinada. E diferentemente de outros executivos, ele olha ao mesmo tempo o macro e o detalhe, transita naturalmente entre o estratégico e o operacional, entre o futuro e o presente. Acredito que ele só tenha uma visão tão boa das perspectivas porque domina o operacional. É uma pessoa muito transparente. A simplicidade dele também é um aspecto muito bacana. É como no futebol: o craque é aquele que joga para o time, não o que fica falando com a imprensa, ostentando. É uma pessoa de hábitos simples, não é esnobe nem arrogante, muito pelo contrário. E ele passa

para toda a empresa essa postura de austeridade, de usar bem os recursos, não esbanjar, ter consciência nos gastos.”

**Fábio Adegas Faccio**, gerente-geral de Lojas da Lojas Renner

“Chama a atenção no Galló a abertura para aprender coisas novas, a curiosidade, a disposição para se aprimorar. Ele também tem alguns mantras, o principal deles é o foco no cliente. E há, ainda, a habilidade de negociar, de convencer, de fazer a venda de ideias, em lugar de simplesmente baixar regulamentos. Como ele, em geral, está bem capacitado e fundamentado para defender um determinado ponto de vista e tem disposição de ouvir todos os lados, pois transita bem em todos os ambientes – na loja, na diretoria, no Conselho, sendo respeitado em todos –, consegue vender suas ideias e conquistar a adesão a elas com naturalidade.”

**Emerson Kuze**, diretor de Tecnologia e Gestão da Lojas Renner

“O Galló é um profissional que sempre teve muita sensibilidade ao avaliar e tomar decisões em relação à comunicação. E isso acabou se refletindo na forma cúmplice como a marca Renner sempre se comunicou com seu público, em mais de 25 anos com ele à frente da empresa. Tive o privilégio de estar ao lado dele nos últimos dez anos, no Marketing Corporativo, e, antes disso, em cinco anos na agência de propaganda, como diretora de Atendimento da conta da Renner. Durante todos esses anos, aprendi com ele a estar sempre atenta aos mínimos detalhes e, principalmente, a importância da disciplina de manter o posicionamento da marca.”

**Luciane Franciscone**, gerente-geral de Marketing Corporativo da Lojas Renner



O primeiro colégio onde estudei, em Galópolis, 1957.



A casa centenária onde nasci e que tive a alegria de restaurar.



No início da caminhada da Renner, nos momentos difíceis, uma das poucas alegrias era apreciar o flamboyant do outro lado da rua.



Eu e George Kapplinger, Presidente da área internacional da JC Penney.

Na C&A, você compra em 5x  
sem entrada e sem acréscimo,  
com o primeiro pagamento  
em janeiro de 96.

PROMOÇÃO  
MÃO ABERTA C&A

SEM ENTRADA E  
SEM ACRÉSCIMO  
NO CARTÃO C&A

5x

1ª PARCELA SÓ EM JAN/96

PARCELA ÚNICA INCLUI O QUOTE DE ACRÉSCIMO DE 20%  
PARCELA ÚNICA SÓ EM JAN/96: 0.000.119.1111111111

PROMOÇÃO VÁLIDA APENAS EM PORTO ALEGRE  
SOMENTE NAS LOJAS DE PORTO ALEGRE

COMO ENTRADA PARCELAS 1º PAGAMENTO

COMO ENTRADA PARCELAS 1º PAGAMENTO	COMO ENTRADA PARCELAS 1º PAGAMENTO	COMO ENTRADA PARCELAS 1º PAGAMENTO	COMO ENTRADA PARCELAS 1º PAGAMENTO
SEM ENTRADA	0 + 1	10 em 96	
SEM ENTRADA	0 + 2	10 em 96	
SEM ENTRADA	0 + 3	10 em 96	
SEM ENTRADA	0 + 4	10 em 96	
SEM ENTRADA	0 + 5	10 em 96	

SE CRIAR PRELÍCIO DEPOSITO A PARTIR DE 02/11/95

A má notícia é que essa condição  
é válida só para Porto Alegre.

*Esta promoção é válida só para os clientes da C&A de Porto Alegre. Um loja, você que é cliente C&A aqui de São Paulo ou de outros estados, não vai poder usar e abusar dessa condição de pagamento. Isso merece uma explicação. É que em Porto Alegre, a C&A tem uma forte concorrência, as Lojas Renner, uma rede de lojas de departamentos especializadas em moda, com pontos-de-venda no Rio Grande do Sul, em Santa Catarina e, breve, em São Paulo e no Paraná. Para enfrentar a qualidade dos produtos, as preços e o atendimento da Renner, a C&A se viu obrigada a praticar uma condição de pagamento impossível de manter em todas as lojas da sua rede. E já que o assunto é estratégia de marketing, a Renner aproveita essa oportunidade para divulgar a sua, quando ela cria uma vantagem especial para os seus clientes, essa vantagem é válida para todos, sem exceção. Para a Renner, não esquecer de ninguém nas suas promoções é uma forma de retribuir a fidelidade de quem sempre lembra da Renner na hora de comprar. Breve, tudo isso será válido também para São Paulo, assim que a Renner inaugurar sua loja. Talvez aí você possa, finalmente, aproveitar essas condições especiais de pagamento da C&A.*



L O J A S  
**RENNER**

VOCÊ AINDA VAI SER NOSSO CLIENTE.

A concorrência estava batendo forte. Resolvemos reagir.



Compartilhando uma premiação com a equipe.



Em frente à Ibovespa no dia da criação da primeira *Corporation* brasileira.

A photograph of José Galló, President of Renner, sitting on the hood of a silver SUV. He is wearing a dark suit, a white shirt, and a red tie. The background is a solid blue color. The SUV is a Toyota Hilux, and the license plate is visible. The car is parked on a dark surface, possibly a road or a field.

## José Galló

**Presidente da Renner,**

uma das maiores redes de lojas de departamentos do Brasil, com 85 unidades e faturamento de 1,4 bilhão de reais. Há dois anos, Galló faz trilhas com um veículo 4x4

“

É preciso coragem para mudar

Existe um princípio militar, formulado por um coronel de West Point, que, para mim, é a base da competição: nenhum plano sobrevive ao contato com o inimigo. Portanto, é preciso antecipar não só as condições já esperadas como também responder prontamente caso essas condições mudem. Quando cheguei, no fim de 1991, a Renner tinha apenas oito lojas — todas no Rio Grande do Sul. Projetamos então uma expansão para a Região Sul. Ao sair do estado, percebemos que os mercados e os consumidores eram diferentes. Tivemos de refazer tudo: linhas de produtos, formas de treinamento, incentivos para os funcionários e propaganda. Foi uma situa-

ção difícil, mas aprendi muito com isso. Muitas vezes, um plano se torna uma prisão para o administrador. Se você não tiver coragem de mudar no meio do caminho, tudo pode desmoronar. Faço uma analogia com uma atividade que tenho praticado: o off-road. A gente sai com uma caminhonete e segue um roteiro. Você vai cruzar tal riacho, passar por tal duna etc. Na maioria das vezes, você chega ao meio do obstáculo e descobre que seu plano não serve mais. O riacho era mais fundo do que se previa ou aparece um buraco imprevisto. Aí vale o conselho do coronel de West Point: você tem de refazer tudo rapidamente sem perder o objetivo — chegar.

Revista *Exame*, maio de 2007.

## **LOJAS RENNER S.A.**

CNPJ/MF Nº 92.754.738/0001-62 - NIRE 43.300.004.848  
Companhia Aberta

### **AGRADECIMENTO**

Aos acionistas, diretoria, executivos e colaboradores das Lojas Leader.

Vimos por meio desta agradecer imensamente aos acionistas, à diretoria, aos executivos e aos colaboradores da Leader pela postura ética, amigável e correta com que se relacionaram com a Renner durante todo o processo da possível aquisição da Leader Participações S.A. por Lojas Renner S.A.

Durante os últimos meses, tivemos a oportunidade de entrar em contato mais próximo com a Leader, e neste período, desenvolvemos um profundo respeito pela sua equipe, sua cultura e seus valores.

Lamentamos a alteração no cenário econômico-financeiro brasileiro e mundial que acabou inviabilizando o negócio neste momento, à revelia de nossas intenções.

Finalizamos as tratativas entre as empresas, com a assinatura do distrato do Contrato Particular de Venda e Compra de Ações, tendo tido a satisfação de ter convivido mais de perto com uma empresa dinâmica, bem posicionada e com uma equipe motivada e com vontade de crescer.

Temos a certeza de que ambas as empresas saberão como enfrentar este novo cenário econômico, fazendo jus as suas longas histórias no varejo brasileiro.

Agradecemos a todos.

**Diretoria Lojas Renner**

---

Nem sempre as coisas dão certo. Mas sempre deve existir o respeito às pessoas e às instituições.

# Gestão e Ideias

EDIÇÃO LUCAS AMORIM ■ lamorim@abril.com.br

CULTURA

## Sem bumbum na cadeira

Nos dias 10 e 11 de junho, a varejista gaúcha Renner esvaziou seus escritórios. Os 700 funcionários da sede, em Porto Alegre, abandonaram a rotina para atender clientes numa das 125 lojas da rede. Para não fazer feio, todos passaram antes por um treinamento de 2 horas de duração. O pretexto foram os recém-completados

45 anos da rede, mas a ideia é repetir a experiência uma vez por ano e aplicar um dos curiosos valores da companhia: "tirar o bumbum da cadeira": "Queremos que todos entendam as necessidades dos clientes", diz o presidente José Galló, que passou uma manhã num caixa no shopping Center Norte, em São Paulo.



Aprende-se muito estando próximo do cliente.



Aprendendo na Convenção da Renner de 2012.



Comemoração de novos patamares na cotação das ações da Renner.



Ser simples é mais difícil do que ser complexo.

## ***Olá, Turma da Paim***

Para nós, o quanto vocês são bons e criativos não é nenhuma novidade. Aliás, graças a isso, a Renner ganhou o “Anunciante do Ano”, no Prêmio Voto Popular 2012, promovido pela Revista About. Agora, para homenageá-los, resolvemos inverter os papéis e criar este anúncio. Está certo que não temos o talento da Paim, mas a emoção é tão grande, que precisávamos de um meio de comunicação de massa para expressá-la. Afinal, ser a agência mais premiada do Brasil já é um grande feito, mas ser escolhida a **“Agência do Ano”** através do voto dos consumidores torna a conquista ainda mais especial. Mais do que felizes, estamos ENCANTADOS.

Parabéns a todo o time da Paim!



O cliente criou um anúncio para a sua agência.



Celebrando a convenção para sermos cada vez mais *fast*.



Dezembro de 2014, celebrando com a equipe, na Matriz, a primeira vez que a empresa atingiu 1 bilhão em vendas, em um único mês.



Doutor da Alegria na festa final da Convenção da Renner de 2015, onde cada um escolhia um personagem.



Comemorando o Dia Internacional da Mulher na área de marketing.



Comemorando os 50 anos da Renner e falando sobre os próximos 50, em junho de 2015.



Celebrando semestralmente com diretores e colaboradores as melhores histórias de encantamento e os jubilados de 25 anos de empresa.



Dia da Criança na administração da Renner: “É muita emoção!”.



Ninguém faz nada sozinho.



Café da manhã com o presidente.



Inaugurando a torre norte, da sede administrativa da Renner.



Inaugurando a pedra do encantamento, na nova torre no prédio administrativo da Renner, em março de 2017.



Turma de 2017 do Projeto Pescar – programa de formação profissional e inclusão de jovens em situação de vulnerabilidade social.



Celebrando com os colaboradores os 95% de engajamento, na loja da Rua Otávio Rocha, em Porto Alegre.

Quando assumiu o comando das Lojas Renner, em 1991, José Galló tinha pela frente o desafio de recuperar uma empresa com oito lojas e muita tradição no cenário gaúcho, mas que passava por grandes dificuldades.

Com persistência e apoio de uma competente equipe, conseguiu transformá-la na maior rede do setor de varejo no Brasil, superando concorrentes de peso. Hoje presente em todo o país, a Renner começa a se internacionalizar. Mesmo em tempos de crise, a empresa segue batendo metas e tendo resultados excelentes.

Neste livro, o administrador descreve os momentos decisivos da sua carreira, sempre voltada para o varejo, mesmo antes de assumir a Renner.

Todo executivo tem um estilo de liderar – mas o de Galló chama a atenção pela simplicidade e consistência estratégica. Ele prega e pratica austeridade, confiança, um pouco de ousadia e eficiência operacional, sempre com um olho no cliente e outro na concorrência. Tudo com muita transparência, entusiasmo, trabalho em equipe e respeito pelas pessoas – sejam elas colaboradores, acionistas, fornecedores ou clientes.

Mas a sua maior crença reside na filosofia do encantamento – talvez a porção mais relevante desta fórmula de crescimento sustentado. Como ele mesmo explica, “encantar significa superar as expectativas, indo um passo adiante da satisfação, ao entregar algo mais do que aquilo que já esperam de nós”.

Em *O poder do encantamento*, José Galló ensina como colocar tudo isso em prática. Admirado e enaltecido pelos maiores executivos e empresários do Brasil, espera conquistar os leitores com sua ideologia: “Que tenhamos em mente um pensamento que norteia o dia a dia de cada um dos colaboradores da Lojas Renner, que, assim como eu, adoram desafios: não sabendo que é impossível, nós vamos lá e fazemos”.

Com mais de 30 anos de experiência no varejo e graduado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, José Galló é o diretor-presidente da Lojas Renner, membro do Conselho de Administração da Localiza Rent a Car S.A., do Itaú Unibanco Holding S.A. e do Instituto para Desenvolvimento do Varejo (IDV).

Sob sua gestão, a Lojas Renner passou de uma rede de varejo de moda com oito lojas para uma corporação com mais de 500 operações. Galló foi eleito “O Melhor CEO do Brasil” em 2016, segundo pesquisa da revista *Época Negócios*. Também foi agraciado pelo jornal *Valor Econômico* com o título “Executivo de Valor” no setor de varejo em cinco edições do prêmio. E no “Latin America Executive Team Ranking”, da *Revista Institutional Investor* recebeu o título de “Melhor CEO do setor de varejo e consumo” nas últimas quatro edições do evento.

📧 PlanetaLivrosBR

✉ planetadelivrosbrasil

📘 PlanetadeLivrosBrasil

🌐 planetadelivros.com.br

- 1 “Por você”, Frejat, Maurício Barros, Mauro Santa Cecília; WEA, 1998.
- 2 “Só você”, Vinícius Cantuária; BMG, 1997.