

Meggashop

Preparado por Rosilene M. A. Marcelino, sob orientação do prof. Ricardo Pastore, da ESPM-SP¹.

2006.

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Walter Jesus da Silva Filho, diretor de Desenvolvimento de Negócios, Evandro Paulo Daí Pra, gerente de Negócios, e um time de 230 pessoas têm um desafio: transformar o Meggashop na melhor rede de outlet do País. Em quais variáveis do composto varejista a equipe deve apostar? Quais devem ser as prioridades? Leia o caso, pondere e prepare uma sugestão de plano.

Meggashop planeja ser o melhor outlet do Brasil

Nos anos 70, a Alpargatas², numa prática comum para a época, abriu uma cooperativa de funcionários próxima a cada uma das suas então 24 fábricas, chamadas Centrais Bamba de Abastecimento. No início, o objetivo era oferecer aos funcionários o benefício de adquirir gêneros alimentícios a preços baixos e com a comodidade de ter o desconto em folha de pagamento. Mas, gradativamente, com o intuito de regular seus estoques, a Alpargatas passou a inserir seus produtos nessas cooperativas. Uma espécie de showroom, que dava às cooperativas um caráter de loja de fábrica, possibilitava aos funcionários entrar em contato com os artigos feitos pela companhia e comprá-los por meio de pedido.

Mais tarde, na década de 90, os gestores vislumbraram a necessidade de uma nova configuração de negócio, mais estratégica. Afinal, as lojas de fábrica (a maioria exclusiva aos funcionários) não conseguiam mais diminuir os estoques. E a venda de alimentos, que dava um tom de descompasso, precisava ser descontinuada. Assim surgiu, em 1992, o Meggashop.

Anos depois, o escopo do Meggashop dava sinais de que era preciso mais mudança. Assim, em 2004, uma equipe formada pelo gerente de negócios, gerentes regionais e de operação, foi investigar um modelo de negócio maduro nos Estados Unidos: o outlet³.

Numa viagem aos Estados Unidos, os cinco gerentes envolvidos no projeto entraram em contato com a proposta do outlet. Estudaram, visitaram e fotografaram lojas à exaustão em Miami, New Jersey e Nova York. No retorno, as informações apreendidas foram suficientes para que o time levasse adiante o projeto. Foram reformuladas oito lojas nesse novo formato.

As então “lojas de fábrica” mudaram. Ganharam também as ruas e shopping centers. Mudaram de público – não só os funcionários tinham acesso aos produtos, mas agora os consumidores em geral. Mudaram de loja de fábrica para outlet.

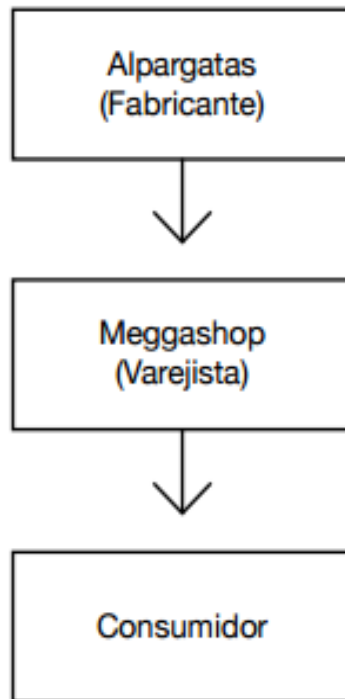
Essa nova configuração de negócio coloca o Meggashop como parte de uma estrutura de nível 3, isto é, com apenas um intermediário entre o fabricante e o consumidor⁴.

2 Em 1907, no bairro da Mooca, em São Paulo, a Alpargatas deu início à construção de sua primeira fábrica, resultado do empreendedorismo do escocês Robert Fraser e de um grupo inglês. Quase 100 anos depois, com o capital aberto e oito fábricas, a empresa possui marcas conhecidas de artigos esportivos (Mizzuno, Rainha, Topper), sandálias (Havaianas), têxteis industriais (Durasol, Locomotiva, Lonaleve, Night&Day, VivaTone) e atua no desenvolvimento de negócios (Bamba, Conga, Kichute, Sete Léguas, Timberland e Meggashop).

3 O outlet surgiu nos Estados Unidos impulsionado pela necessidade da indústria em escoar pontas de estoque, trocar coleções e ter um custo baixo na manutenção de estoque.

4 PARENTE, Juracy, Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2000, p. 22-23.

Figura 1 – Meggashop: parte de estrutura de nível 3
(Na estrutura de nível 3 há um tipo de intermediário entre o fabricante e o consumidor: o varejista)



A rede Meggashop continua a ser reguladora do estoque da fábrica. Mas, hoje, percebida como uma unidade de negócio e parte da estratégia da Alpargatas, também controla a obsolescência programada; trabalha na interrupção do ciclo de vida de um produto, que confere à companhia maior possibilidade de ousar e experimentar; atua no combate à pirataria; e está focalizada no incremento da venda dos produtos da empresa.

Meggashop e os 6 Ps do Varejo

O papel altamente estratégico dentro da Alpargatas, agora, coloca o Meggashop diante de um novo desafio: tornar-se a melhor rede de outlet do Brasil. E, para viabilizar a conquista da nova empreitada, todo o composto varejista⁵ da rede está sendo revisto:

Apresentação

“Foi uma revolução mudar a loja, o layout, a iluminação, a comunicação visual. Adequamos a loja para um modelo de fácil interação com o cliente.”

Possuir um canal próprio de distribuição permite à Alpargatas dar um tratamento diferenciado aos seus produtos. “Tratamos os nossos produtos com muito respeito. No mercado eles poderiam gerar uma guerra de preços, ter exposição inadequada, enfim, desprestigiar as nossas marcas”, justifica Evandro.

A preocupação com o tratamento adequado do portfólio desencadeou uma revolução visual nos pontos-de-venda (PDVs); oito das 24 lojas já foram revitalizadas. Em 2006, outras

⁵ Composto varejista: é “o conjunto de variáveis que compõem o esforço de marketing do varejista, e engloba todos os fatores controláveis que o varejista articula (linha de produtos, preços, promoções, apresentação, pessoal e pontode-venda)” (PARENTE, Juracy, Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2000, p. 61)

11 serão reformuladas e duas inauguradas. Ao término das reformas e inaugurações, previsto para 2007, a rede contará com tipos diferentes de loja, levando em consideração localização, público-alvo e mix de produtos.

A nova ambientação transforma a experiência de compra do consumidor. Famílias inteiras vão às lojas. Nas de rua é comum levar uma hora para fazer compras. Nas lojas de shopping este comportamento de compra tranquila acontece apenas durante a semana após as 18h e nos finais de semana. De segunda a sexta-feira, no horário de almoço, os shoppings registram um pico de compras; sinônimo de consumidor apressado, sozinho ou acompanhado de colegas de trabalho, e de compras rápidas.

Ponto

“Os custos do shopping estão se tornando inadequados para uma rede como a nossa.” A rede Meggashop está presente em três regiões brasileiras: Nordeste (8), Sudeste (14) e Sul (2). As lojas estão localizadas em ruas (11) e em shopping centers (13). Mas esse equilíbrio de endereços tende a acabar. Uma análise vertical⁶ evidencia o alto custo para a manutenção de um ponto em shopping center. Esse fato norteou a decisão do grupo em, gradativamente, incrementar o número de lojas de rua.

As lojas de rua devem ser instaladas em avenidas com tráfego intenso, evitando centros comerciais, e em imóveis prontos com cerca de 500 m², que possuam estacionamento, requeiram pouca reforma e tenham uma fachada que possibilite uma ‘chamada’ interessante.

Hoje, a maior rentabilidade da rede está nas lojas de rua, principalmente no Nordeste, em virtude dos baixos custos de ocupação (por exemplo: aluguel, condomínios, fundo de promoção).

Contudo, lojas em shopping centers podem não conferir uma rentabilidade expressiva, mas a localização pode ser estratégica para a exposição da bandeira Meggashop e das marcas sob o guarda-chuva da Alpargatas, e atrair um público cada vez mais comum para a rede – a classe B.

Preço

“Fizemos pesquisas qualitativas e quantitativas e sabemos que o preço é um fator determinante para as pessoas irem até o Meggashop. Mas não queremos que este seja o único fator.”

O Meggashop, como mencionado anteriormente, está inserido em uma estrutura de nível 3. Portanto, para a rede, vender produtos a preços menores não é tarefa fácil. Se por um lado essa prática é determinante para trazer o consumidor para suas lojas, por outro, pode tornar-se a propulsora de pequenos conflitos frente à concorrência (que também é cliente Alpargatas). A ligeira indisposição de outros lojistas com a rede acontece, comumente, quando algum produto similar é vendido a preços menores. Particularmente a realidade de cada loja levou o Meggashop a resolver essas questões loja a loja. Assim, os gerentes têm a responsabilidade e a liberdade para regular os preços e, quando necessário, fazer acordos com a concorrência. Mas o gerente de Negócios da rede, Evandro Daí Pra, ressalta: “o Meggashop procura trabalhar a linha completa de produtos da Alpargatas, o que é difícil implementar em terceiros. Além disso, o Meggashop atua como facilitador do lojista na regulação de seu estoque.”

Competição à parte, os preços praticados pelo Meggashop são em média até 50%

6 Análise vertical: venda versus pessoal versus despesas comerciais versus lucro

inferiores ao valor real do produto. Para o consumidor, além do preço convidativo, a facilidade de pagamento pode chegar a até 6 parcelas, que podem ser pagas sob qualquer bandeira de cartão de crédito. Até o momento, a rede não tem interesse em desenvolver uma bandeira própria de cartão de crédito.

Mix de produtos

“Fizemos uma mudança radical. Deixamos de lado o que não agregava valor e passamos a trabalhar com produtos que valorizam a imagem da loja.”

No início a variedade de produtos e marcas encontrada impedia o consumidor de perceber o foco da rede. A estrutura do Meggashop remetia muito à seção de vestuário de lojas de departamento populares. O consumidor percebia os artigos, principalmente os de vestuário, como atrativos, porém com preços acima do mercado.

Essa condição mudou completamente. Hoje, as lojas trabalham com cerca de 25.000 itens de artigos esportivos entre calçado, vestuário e complementos, sob marcas que pressupõem qualidade, como:

- Havaianas
- Mizuno
- Rainha, Bamba e Conga (marcas estilizadas e com apelo cool)
- Topper
- Sete Léguas (comercializada apenas na loja Mooca)
- Sea Club (surf wear) e US Top (jeans wear) – fabricadas exclusivamente para a rede Meggashop
- Timberland (apenas um corner na loja SP Market)

Na parte de complementos estão a seção infantil, que ocupa um espaço mínimo na loja, e os acessórios (meias, bonés, caneleira, óculos para natação, bolas, mochilas, bolsas) que são expostos de acordo com a técnica de merchandising⁷ cruzado (cross merchandising). Por exemplo, no ponto natural de venda de tênis há meias. E, em média, a rede vende 25.000 pares de meias por mês. Há lojas que chegam a vender 4.000 pares de meias/mês.

Promoção

“Precisamos comunicar ao cliente que aqui tem uma excelente oportunidade”

A verba destinada à comunicação é baixa, 3% do faturamento do Meggashop. Em geral, essa verba é utilizada para a produção de panfletos (distribuídos porta a porta ou em espaços com tráfego intenso de pessoas) e filmes que são veiculados em programas de televisão nas regiões sul e sudeste (Shop Tour, por exemplo) e na Rede Globo no Nordeste (nessa região os custos para veiculação são mais acessíveis).

As campanhas e o calendário de promoções são influenciados pela sazonalidade. A volta às aulas geralmente supera o volume de vendas da época de Natal na Paraíba, Sergipe, Alagoas, Rio Grande do Norte. Este ano houve loja que vendeu mais de 7.000 pares de tênis branco só no mês de janeiro. No período de férias a rede faz uma campanha em parceria com

⁷ Cross merchandising: são “ações promocionais realizadas por duas ou mais empresas, visando agregar valor às duas marcas / produtos, utilizando-se da força individual de cada uma, junto ao segmento objetivado. Essas marcas/produtos podem ser complementares, correlatas ou possuir alguma afinidade umas com as outras.” Site: http://www.acontecendoaqui.com.br/apa_mark.php#glo. Acesso em 24/03/2006.

redes de cinema: nas compras acima de R\$ 150,00 o consumidor ganha um tíquete para ir ao cinema, no dia e horário de sua escolha. Nesse calendário regido pela sazonalidade, apenas o Dia das Mães não é tão expressivo em virtude do perfil da rede.

Mesmo sendo uma rede de outlet (em que preço baixo é condição sine qua non), o calendário de promoções contempla duas liquidações por ano, sempre na segunda quinzena dos meses de março e agosto.

Com tantas ações de comunicação e promoção em andamento, outras tantas estão a caminho. O site www.meggashop.com.br que hoje conta apenas com a divulgação dos endereços de loja, telefone do SAC e uma modesta seção de “fale conosco”, em breve será reformulado e passará a vender. O novo uniforme dos funcionários será desenhado por um dos estilistas da Alpargatas, Silvio Trevilato, e fugirá das cores do logo. As sacolas da loja também serão estilizadas; hoje, provenientes de material plástico reciclado, são simples e predomina a cor bege. Está nos planos a criação de uma embalagem para presente em algumas lojas. Por fim, será atualizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa para rever a condição socioeconômica do consumidor, construir grupos, e, assim, poder direcionar melhor as campanhas.

Pessoal

“Varejo é muita raça”

Para alcançar um nível de excelência que coloque o Meggashop na posição de melhor outlet do Brasil, as atenções estão focalizadas nas 230 pessoas que compõem a rede. A intenção é promover uma transformação comportamental no time e, conseqüentemente, propor uma forma de remuneração por habilidades. “Hoje, por exemplo, o sistema de remuneração é baseado na venda e só na venda. O importante é o conjunto”, afirma Evandro.

Para mapear as competências e montar um plano de treinamento, desenvolvimento, avaliação e criar um plano de carreira efetivo, os gestores contarão com o suporte de algumas pesquisas. Entre elas está o cliente fantasma. O suposto cliente irá observar a qualidade do atendimento nas lojas. Mesmo tratando-se de um modelo predominantemente de autosserviço, uma abordagem mínima mostra ao cliente que ele foi percebido e que, se precisar, poderá contar com o apoio de um vendedor.

No momento, o PPR (Programa de Participação nos Resultados), implementado em toda a Alpargatas, foi a primeira forma encontrada pelo Meggashop para fazer um acompanhamento mais próximo do desempenho dos seus colaboradores e sedimentar no grupo o espírito de equipe, já que os resultados dependem de todos os níveis envolvidos (vendedor, gerência, diretoria, presidência). O PPR garante aos funcionários de 1 a 2 salários a mais por ano. Além disso, outros incentivos são dados ao longo do ano. São ações curtas como, por exemplo, premiar gerentes com viagens por apresentar o melhor desempenho.

Para incentivar os funcionários, a rede oferece como benefício vale-refeição (cujo valor segue a realidade de cada região), vale-transporte, plano de saúde (de primeira linha e extensivo aos familiares) e bolsas de estudos (cursos de graduação com duração de quatro anos, afim com o negócio, extensiva para toda a hierarquia).

A bolsa de estudo para cursos de graduação é uma maneira de preencher um gap concentrado principalmente no nível de gerência de loja. Por exemplo, o plano anual é aberto e decidido em conjunto com todos os níveis do canal. O gerente de negócios envia para cada loja uma premissa global, por exemplo, crescimento de 10%. O responsável pela loja esboça um plano de acordo com o estágio de maturação dela. Esse plano é discutido e complementado pelas gerências regional e financeira. Por fim, o plano é apresentado à presidência.

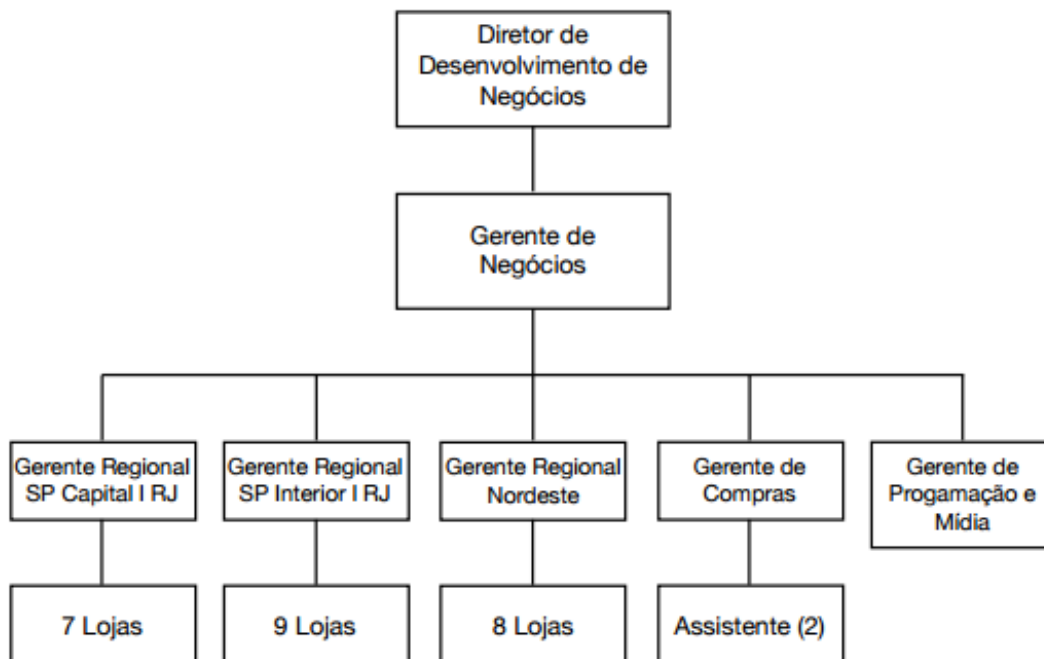
Para elaborar um plano de crescimento como esse é necessário o domínio de concei-

tos elementares ao nível gerencial, como margem, amortização, depreciação. Nesse sentido, a graduação é fundamental.

“80% do quadro gerencial das lojas tem curso superior e pós-graduação (completos ou em curso). Há também no quadro pessoas que não têm vida acadêmica. São pessoas fantásticas que aprenderam a partir da experiência, e que valorizamos. Se essas pessoas quiserem ter vida acadêmica, o Meggashop está à disposição. Não só gerente de loja. Todos têm direito a fazer curso superior”, esclarece Evandro.

Atualmente, os cargos que compõem o organograma do Meggashop são: diretor de desenvolvimento de negócios, gerente de negócios, gerente regional, gerente de loja, subgerente, operador 3, 2 e 1.

Figura 2 – Organização da Rede Meggashop
Adaptado do site www.alpargatas.com.br e da entrevista cedida por Evandro Daí Pra



Questões para discussão

A rede Meggashop quer alcançar a posição de melhor rede de outlet não apenas pelos preços baixos, que é commodity no modelo outlet, mas também pelo ambiente convidativo e, principalmente, pela qualidade nos produtos ofertados e nos serviços prestados. Para isso tem investido na seletividade dos produtos e marcas que oferece, no desenvolvimento do quadro de colaboradores, buscando uma excelência nos serviços prestados, e na comunicação visual dos pontos-de-venda para criar uma experiência de compra.

Agora que você conhece a trajetória do Meggashop, as ações implementadas e os planos para os próximos anos:

1. Reflita sobre a realidade do Meggashop, analise o mercado, o ambiente socioeconômico e desenhe cenários (otimista, realista e pessimista) para dar respaldo aos gestores na decisão dos próximos passos.
2. Para cada um dos cenários, sugira um planejamento estratégico.
3. Para cada planejamento estratégico sugerido, proponha um plano de comunicação.
4. Sugira competências e habilidades que os gerentes e operadores de loja devem possuir/ desenvolver para que o Meggashop chegue ao nível esperado de excelência de serviços.
5. Qual é o limite entre serviços e preços para que o Meggashop não quebre a sua equação de valor?
6. Como comentado no caso, o Meggashop pretende vender através da Internet. Visite o site, analise-o e faça uma proposta de objetivos para comércio eletrônico e também sugira como deve ser a reformulação. Qual deve ser o conteúdo? Que produtos vender? Que serviços oferecer? Que seções construir? O público seria o mesmo que frequenta as lojas de rua e shoppings? Como deve ser o design? Como o Meggashop poderá mensurar os resultados do novo site (acessos, seções clicadas, volume de vendas, etc.)?
7. O conceito loja dentro de loja, de Juracy Parente, é adequado para o negócio do Meggashop? Justifique.

Referências

Entrevista cedida em março/2006 pelo gerente de negócios do Meggasho, Evando Paulo Daí Pra.

PARENTE, Juracy, Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2000, p. 61

Site: http://www.acontecendoaqui.com.br/apa_mark.php#glo. Acesso em 24/03/2006.

Site: <http://www.alpargatas.com.br/>. Acesso em 17/03/2006.

Site: <http://www.meggashop.com.br/>. Acesso em 20/03/2006.

Bibliografia complementar sugerida

BLESSA, Regina. Merchandising no ponto-de-venda. São Paulo – Atlas, 2001

DUTRA, Joel Souza, Gestão por competências. Educator, São Paulo

GRACIOSO, Francisco, Marketing estratégico - Planejamento estratégico orientado para o mercado. São Paulo, Atlas

GRAMIGNA, Maria Rita, Modelo de competências e gestão de talentos. Gente, São Paulo

PORTER, Michael E., Estratégia competitiva - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus

SCHWARTZ, Peter, Arte da visão de longo prazo. São Paulo, Best Seller