



CONHECIMENTO e expansão

O crescimento do pequeno varejo depende do aprimoramento da gestão e da capacitação do pessoal de loja, defende Ricardo Pastore, do Núcleo de Estudos do Varejo da ESPM

POR CRISTIANO ELOI FOTOS WLADIMIR DE SOUZA

O varejo independente tem espaço para crescer, apesar do avanço irrefreável das grandes redes. A opinião é de Ricardo Pastore, coordenador do Núcleo de Estudos do Varejo da ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing. Mas ressalta que ele deve priorizar a gestão e a capacitação, pois leva vantagem na disputa graças à presença constante do dono no ponto de venda.

Como fica o pequeno varejo diante do crescimento das grandes redes?

Numa fase de expansão, tem para todo mundo. O pequeno poderá aproveitar o momento se tiver competência para isso. Então, ele precisa se capacitar, se atualizar e aprimorar seu conhecimento e suas técnicas sobre a gestão do varejo para manter a loja viva e, preferencialmente, para sobreviver. Mas sobreviver não basta. Ele precisa pensar em se expandir.

De que maneira?

Há nos EUA alguns casos de varejistas que têm apenas uma loja, mas é uma megaloja, que cresceu em torno de si mesma. Lojas campeãs em produtividade, que são únicas, tocadas pelo próprio dono e pela família, mas que cresceram em uma única unidade. Ele aproveitou um nicho. É uma maneira de crescer e de se desenvolver.

O pequeno não é obrigado a abrir novas lojas?

Não. Mas ele precisa ter um compromisso consigo mesmo, e com o mercado em que atua, de expandir e reter seus clientes. Alguns desses clientes gostam de comprar com ele. Isso significa que ele não pode parar no tempo. Ele tem de ir atrás da expansão. E aí esbarramos na questão do acesso aos recursos financeiros, do custo do dinheiro e do que ele vai fazer com esse dinheiro.

O que ele precisa fazer com esse dinheiro?

Dar a ele um melhor uso, expandir. Há pessoas que, enquanto são pequenas, se mantêm vivas, e depois crescem e morrem. Isso porque não souberam gerenciar nem a expansão nem sua empresa, que ficou grande. Quem está amparando esse pequeno? Há o Sebrae, que é uma excelente instituição, mas não está acompanhando o seu dia a dia.

O grande problema é a gestão?

É um dos maiores. Pode haver algumas políticas públicas que protejam e incentivem o pequeno independente. É preciso alguma coisa que melhore a vida dele na questão do acesso ao dinheiro, à tributação, ao capital de giro e ao abatimento em impostos por investimentos feitos com formação.

Há muita diferença entre o grande e o pequeno em conhecimento sobre gestão?

Sim, mas isso não está restrito aos grandes. Qualquer pequeno empresário varejista poderá proporcionar a formação avançada para os seus gestores. Deverá fazer isso e colocá-los em pé de igualdade com os demais. Formação em gestão de varejo, faculdade, graduação, pós-graduação, MBA, viagens internacionais, participação em seminários. Ele precisa atualizar a equipe para dar uma condição de igualdade a todos.

Qual é a importância do treinamento?

Ele cumpre parte da solução do problema. É mais interessante empregar mão de obra com uma qualificação melhor dentro do ensino formal, com um tempo de escola maior do que temos hoje. O treinamento irá adaptar o trabalhador a uma determinada tarefa, mas não vai oferecer conteúdo nem cultura. Essa questão é muito complicada. Mas é preciso acelerar a oferta de formação superior pelas entidades varejistas.

Como o pequeno sobrevive diante de um grande?

Fizemos, há dois anos, uma pesquisa que demonstrou que os pequenos levam vantagem porque o dono está lá na loja. Aliás, há um tripé fundamental: a presença do dono, o relacionamento do dono com o funcionário, e vice-versa. O funcionário gosta de ter como chefe o próprio dono porque, em qualquer necessidade, ele recorre a ele e sabe que ele resolve o problema. Esse funcionário, em uma rede gigantesca, irá se reportar ao gerente, que seguirá normas. Para resolver o problema dele, o gerente precisa pedir autorização para um monte de gente, ou seja, não resolve.

E o terceiro?

É o cliente da loja. Ele se relaciona tanto com o dono como com o funcionário da loja. Ambos se tratam pelo nome. O cliente é conhecido pelo nome. O cliente trata o funcionário pelo nome, e vice-versa. É uma fórmula de sucesso, mas que encontra dificuldade em se expandir. A gente não sabe até quando o dono resiste. Ele resiste na mesma proporção que o seu ciclo de vida como empresário. Uma hora ele fica cansado, envelhece, ou não tem para quem passar, pois os filhos não se interessam. Ele vende e a loja deixa de existir.●