

O segredo do sucesso do Magazine Luiza

Esqueça as receitas de recursos humanos. O Magazine Luiza é a melhor empresa para trabalhar no Brasil porque conseguiu fazer com que homem e lucro se tornassem elementos indissociáveis em sua estratégia de negócios

O auditório está lotado. Cento e vinte pessoas – a maioria moças vestindo camisetas brancas e calças azul-escuro – se movimentam nas cadeiras e cochicham numa espécie de frisson. Algumas tiram as máquinas fotográficas da bolsa e se levantam em busca do melhor ângulo para um retrato. De repente, ela surge no centro do palco. Roupas vermelhas. Brincos, pulseiras e colar dourados. Um jeitão de animadora de programa de auditório – uma espécie de Ana Maria Braga morena. Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues não ganha a vida cantando, dançando nem aparecendo na novela das 8 – mas sua popularidade, pelo menos dentro daquele pequeno ambiente, é enorme. Aos 53 anos, mãe de três filhos adultos, pouco mais de 1,5 metro de altura, sotaque caipira, ela comanda uma empresa com 4.000 funcionários, 159 lojas distribuídas pelos estados de São Paulo, Minas Gerais, Paraná e Mato Grosso do Sul, com 4 milhões de clientes cadastrados e um faturamento que deve chegar a 850 milhões de reais em 2003. Num ano de paradeira na economia, o Magazine Luiza, rede de varejo de eletroeletrônicos, móveis e presentes, fundada há 46 anos em Franca, no interior de São Paulo, inaugurará 50 novas lojas – uma média de quase uma por semana. Poucas empresas no Brasil ousaram crescer tanto nos últimos tempos.

Luiza Helena não tem alternativas. Sabe que precisa do trabalho de cada uma daquelas 120 pessoas, moças e rapazes, à sua frente para manter a empresa no caminho da expansão, para realizar o sonho de, em alguns anos, operar 500 unidades espalhadas pelo país. São todos vendedores, com salários que atingem 1.000 reais nos melhores meses de vendas. Cada um deles foi escolhido para liderar, por quatro meses, a seção de brinquedos de suas lojas. Alguns – como Adelina Alves de Souza, de 43 anos, uma ex-empregada doméstica de Bragança Paulista – que jamais haviam saído do local onde nasceram, passaram noites sem dormir pensando na responsabilidade e no desafio que teriam pela frente. Três anos antes, Adelina fora contratada pelo Magazine como faxineira. Agora, a superintendente lhe pedia para assumir o cargo de vendedora especial. “Fiquei matutando, com a cabeça no travesseiro: por que eu?”, lembra Adelina. “Até um ano atrás, só sabia varrer a loja...”

Em pé, abrindo os braços sem parar e convocando a platéia a se manifestar, Luiza Helena primeiro lança uma pergunta: “O que devemos fazer para que o Magazine Luiza venda mais brinquedos neste ano?” Ela espera por respostas, que chegam de todos os cantos do auditório. Que tal baixar o preço de alguns itens? Ou melhorar a exposição dos produtos? Ou aumentar o investimento em publicidade? Por que não montar uma área na loja para atrair as crianças? Fazer promoções relâmpagos? Luiza Helena pede que cada sugestão seja anotada. Discute todas elas. Depois passa a falar de coisas como valores, ética, atitude no trabalho, família, legado espiritual, felicidade, liderança e sucesso. “Esse é o primeiro ensaio de liderança de cada um de vocês”, diz. “E só há uma forma de ter sucesso: tragam toda a equipe para o seu lado, sejam empreendedores, peçam ajuda, ajudem, acreditem em vocês. Nós acreditamos. É por isso que vocês estão aqui hoje”. A platéia vem abaixo.

Pode-se encarar o discurso acima como um daqueles chavões usados para motivar equipes. Pode-se escutá-lo com uma dose de cinismo ou de ceticismo – sobretudo num momento em que a maior parte das corporações parece mais interessada em cumprir os orçamentos do

trimestre do que em investir em pessoas. A vendedora Adelina – assim como muitas outras pessoas presentes no auditório construído na sede da empresa – entendeu de outra forma. Ao final de um dia inteiro de reunião, ela se levantou e pediu para falar. A voz mal saía. As mãos tremiam. Contou um pouco de sua história. Chorou. Agradeceu a oportunidade de mostrar que podia fazer mais e prometeu dar o melhor de si mesma para que sua loja vendesse brinquedos como nunca até o Natal.

São histórias assim – cotidianas, simples, pessoais – que fazem do Magazine Luiza o melhor lugar para trabalhar no Brasil, segundo a edição 2003 do *Guia EXAME – As Melhores Empresas para Você Trabalhar*. No total, 411 companhias participam da pesquisa, realizada em parceria com o Great Place to Work Institute. Nenhuma atingiu os níveis de satisfação – em questionários e entrevistas – alcançados pelo Magazine, um negócio familiar, de capital nacional, ainda afastado dos grandes centros urbanos e inserido num setor que parece levar em seu código genético a baixa qualificação e a enorme rotatividade dos funcionários. Uma pesquisa da consultoria especializada GS & MD, de São Paulo, mostra que a média de turnover anual no varejo gira em torno de 60%. No Magazine Luiza esse percentual cai para 2% ao mês e se concentra nos dois primeiros anos de emprego.

O grande desafio – não só para uma personalidade carismática como Luiza Helena, mas para qualquer líder – é como criar as condições para que histórias de realização e de orgulho como a de Adelina sejam repetidamente construídas e renovadas. É claro que há os benefícios, os planos de carreira, os treinamentos, o salário no fim do mês. Tudo isso conta muito. Mas esqueça, pelo menos por enquanto, as fórmulas de recursos humanos. Vamos tratar aqui de estratégia de negócios – e de como pessoas e resultados foram colocados, de forma indissociável, em seu núcleo.

O poder para todos

Erguer o alicerce da melhor empresa para trabalhar levou mais de uma década. Mantê-lo em pé é tarefa de todos os dias. E é impossível menosprezar o papel de Luiza Helena nesse processo. “Sempre me impus o desafio de liderar um negócio que colocasse o homem e o lucro no centro”, diz ela. “Eu me perguntava por que uma coisa deveria vir necessariamente antes da outra”. A oportunidade de realizar o projeto surgiu em 1991, quando Luiza Helena foi escolhida por sua tia, Luiza Trajano Donato, fundadora do Magazine, e pelos demais acionistas para assumir o cargo de superintendente da rede. Luizinha, como é mais conhecida, trabalhava na empresa desde os 12 anos. Havia sido balconista, cobradora, gerente de loja e diretora comercial. Aprendera muito com a tia e com os anos de experiência, mas queria levar o negócio a um novo patamar.

“Assim que assumi, vi o quanto a organização que eu havia ajudado a construir era burocrática e hierarquizada”, diz Luiza Helena. “Como poderíamos crescer trabalhando daquela maneira? Como conseguiríamos ter velocidade, qualidade e rentabilidade? Qual seria o nosso futuro se as pessoas não participassem de verdade do negócio?” Luiza Helena queria criar um ambiente no qual as pessoas, não importava o cargo em que estivessem, fossem desafiadas o tempo todo e fizessem as coisas acontecer – mesmo que erros fossem cometidos.

O Magazine Luiza seria um lugar onde os funcionários teriam liberdade para sonhar e poder para realizar. Seriam treinados, cobrados e recompensados por isso. A principal função dos líderes – dela, inclusive – seria lançar esses desafios às bases. Ou, no peculiar vocabulário do Magazine, propor as “equações do impossível”. Como vender mais brinquedos até o Natal é apenas uma delas. Outra, muito mais crítica, foi sugerida no início da década de 90, quando o

Magazine ainda era uma obscura rede de varejo do interior. Como crescer rapidamente sem grandes investimentos? A resposta veio no formato das lojas eletrônicas, hoje batizadas de lojas virtuais. Num primeiro momento, a empresa passou a vender às populações de baixa renda por meio de fitas de vídeo e álbuns de fotos. Não seria necessário grandes áreas nem estoques. Apenas vendedores. Após algum tempo, adotaram-se os computadores e a internet. “Muita gente olhava e achava que aquilo era loucura”, diz Luiza Helena. “Mas o grupo acreditou e, devagar, fomos em frente”. Até o fim deste ano, 175 lojas virtuais estarão funcionando. Estima-se que o faturamento chegue a 100 milhões de reais, ou 11,8% das vendas totais da rede.

“A empresa fez uma opção pelo caminho mais difícil e arriscado, que é o da inovação radical”, diz o consultor Oscar Motomura, um dos gurus de primeira hora do Magazine Luiza. “Poderia ter escolhido uma gestão por espasmos, que muda ao sabor das condições de mercado e dos modismos. Mas isso não traria grandes resultados, e o crescimento que hoje a empresa vive não seria possível”. Nos últimos 12 anos, o faturamento do Magazine Luiza foi multiplicado por 10. O número de lojas passou de 32 para 159. Em 2002, a rentabilidade bruta da empresa atingiu 32,4% sobre as vendas. Trata-se de um círculo virtuoso: o negócio cresce, as pessoas crescem. No último ano, cerca de 1.100 funcionários foram admitidos e outros 400 promovidos. Mais de 80 vendedores e encarregados de loja passaram a fazer estágios para gerência. Estarão prontos para a promoção quando novas unidades forem abertas.

Desde o começo de sua gestão, Luiza Helena passou a trabalhar algumas das necessidades mais básicas dos profissionais que estavam à sua volta: respeito, liberdade para criar, autonomia para agir, transparência nas relações e nas decisões, igualdade nas oportunidades, esforços e resultados recompensados e reconhecidos. “Essas são demandas que se repetem, independentemente do negócio, da cultura, da língua que se fala”, diz Karla Baratto, consultora do escritório brasileiro do Great Place to Work Institute. “No fundo, todo mundo quer as mesmas coisas”.

É provável que todo profissional – não importa o que faça, o quanto ganhe e para que empresa esteja trabalhando – queira se sentir um pouco como Marina das Graças Ferreira da Silva, vendedora da loja virtual do Magazine Luiza instalada no Leporace, o maior bairro popular de Franca, com cerca de 50.000 habitantes. “Eu escolhi trabalhar aqui”, diz ela. Por quê? “Porque aqui me sinto importante, inteligente e diferente”. Durante 16 anos, Marina foi dona-de-casa em tempo integral. Criou quatro filhos e prometeu a si mesma que quando o caçula soubesse a tabuada de cor e salteado procuraria um emprego em que pudesse conversar o dia inteiro.

Hoje, aos 44 anos, Marina passa o dia na frente de uma tela de computador. É através dela que mostra aos operários e às donas-de-casa da região móveis, geladeiras, fogões, celulares, colchões. Seu trabalho consiste em vender cada item com uma rentabilidade média cerca de 25%, garantir que seus clientes paguem suas contas e que voltem à loja no futuro. Ao final do mês, 70% de seus rendimentos variáveis dependerão de seu próprio desempenho. O restante virá dos resultados atingidos pela unidade onde trabalha e do cumprimento das metas da empresa. Marina também faz parte do conselho da loja onde trabalha. Eleito pelos próprios funcionários, o grupo participa ativamente da administração do negócio: opina sobre a participação de cada um nos lucros, aprova contratações e demissões, ajuda a estabelecer planos de carreira e a revisar a linha de produtos à venda. Marina é vista como uma empreendedora, o tipo de gente que o Magazine Luiza quer ter em seus quadros. Só não assumiu uma gerência de loja porque o marido se recusa a mudar de cidade ou a permitir que ela passe um tempo longe de casa. “Sei exatamente o que esperam de mim e do grupo”, diz

ela. “Há um objetivo claro, é possível realizá-lo e sou livre para criar maneiras de chegar até ele”.

Trata-se de uma liberdade acompanhada - um dos muitos termos simbólicos usados na empresa. O erro, algumas vezes, é inevitável. “Não faz mal”, diz Luiza Helena. “Só errando a gente aprende. Quem nunca faz nunca erra, e precisamos dar oportunidade às pessoas para que cometam novos erros”. Os limites são poucos, mas inegociáveis. O roubo, por menor que seja o valor, é punido com demissão sumária. Enganar o cliente quase sempre leva ao mesmo destino. “O freguês a gente só engana uma vez”, diz Luiza Helena. “Não acreditamos em negócios em que apenas um lado ganha”. Para o restante não há manuais. Pode-se fazer tudo, desde que, no final, o resultado apareça.

Recentemente, a loja virtual do Leporace teve dificuldades em fechar uma cota mensal de vendas. Para atingir a meta, seria necessário vender 15.000 reais em produtos num único domingo. “No sábado à noite, sentamos todos juntos para achar um jeito de atrair a freguesia”, diz Marina. “Sugeri que fizéssemos uma promoção, distribuíssemos um brinde a quem comprasse. Mas que brinde? E onde iríamos consegui-lo àquela hora da noite?”

Foi aí que alguém teve a idéia de dar um frango assado para cada compra acima de 100 reais. Minutos depois, uma parceria seria feita com o dono de uma padaria próxima da loja. Ele forneceria os frangos a um preço especial. No dia seguinte, um carro equipado com alto-falante circulou pelas ruas do bairro anunciando a promoção. Ao final do dia, a cota tinha sido cumprida. No fim do mês, cada um dos 14 funcionários da loja – do gerente à faxineira – recebeu mais por isso.

A criação de uma comunidade

O centro da gestão do Magazine Luiza baseia-se na criação e na manutenção de uma rede de relacionamentos, uma comunidade onde um não pode viver sem o trabalho do outro. Esse sentido de grupo se manifesta em pequenos e grandes rituais diários – alguns deles estranhos à maioria das corporações. A sede da empresa – um prédio espartano de três andares localizado no centro comercial de Franca, ao lado da primeira loja e da casa dos fundadores – é pontuada por símbolos. O retrato do funcionário do mês, escolhido por votação, na parede. Pequenas estátuas de santos católicos aqui e ali. A bandeira do Brasil próxima da entrada. O hino do Magazine bordado em ponto de cruz afixado no auditório. Fotos de família. Uma plaquinha de metal sobre as mesas com o nome do dono de um lado e do outro o conselho cristão “Faça aos outros o que você gostaria que fizessem a você”. Não há paredes. Nem divisórias. A maioria das reuniões não é agendada. Na maior parte das vezes, elas simplesmente acontecem em torno de uma mesa ou de outra.

O cafezinho, preparado com grãos cultivados no sítio de dona Luiza, a fundadora da rede, chega todos os dias nos mesmos horários: às 10 da manhã e às 3 da tarde. Não é por acaso. Nesses momentos, parte do escritório se reúne em torno de três garrafas térmicas para falar sobre qualquer coisa – trabalho, família, futebol. Está difícil cumprir as metas do mês? Um funcionário está doente? Apareceu um problema de última hora? “Juntamos toda a equipe e fazemos uma oração”, diz Maria Isabel Bonfim Oliveira, diretora de orçamento e controladoria do Magazine.

Todas as segundas-feiras, às 7h45 da manhã, os funcionários da sede se reúnem para o chamado rito de comunhão. Durante 45 minutos, eles trocam informações sobre os resultados da semana anterior e as metas traçadas para os dias seguintes. Falam sobre objetivos

alcançados e desafios a vencer. Tiram dúvidas. Cantam o Hino Nacional e o hino da empresa (*Porque pensamos assim...Porque agimos assim...ML quer dizer minha luta..E também meu lar...*). Rezam um Pai-Nosso. Participam de alguma atividade. E finalmente iniciam a semana de trabalho. O rito é repetido em todas as lojas, no mesmo dia, no mesmo horário. Não é obrigatório. Mas quem se sentiria bem em não participar? A cada dois anos, o Magazine realiza o chamado Encontro, quando todos os funcionários – de todas as lojas – se reúnem num domingo para discutir o futuro da companhia. “É uma maneira de mostrar que ninguém está sozinho na empresa, que estamos todos juntos no mesmo barco”, diz Douglas Matricardi, gerente nacional de vendas, há 20 anos no Magazine Luiza.

É uma maneira também de colocar em prática o verbo preferido da empresa: alinhar. Os rituais foram escolhidos com a melhor forma de comunicar aos 4.000 funcionários a cultura, a situação e os caminhos da empresa. É como se, ao final de cada um deles, o grupo dissesse: “Sim, nós acreditamos nesse rumo.Vamos em frente”.

A arte de comunicar

Nos últimos tempos, Luiza Helena impôs a si própria uma de suas “equações” do impossível”: como a empresa continuaria a crescer aceleradamente sem assistir à deterioração de sua cultura, à perda de seus valores e princípios? O Magazine Luiza, há alguns meses, vem trabalhando num processo de abertura de capital, que possa acelerar e facilitar sua expansão sobretudo em grandes centros, como São Paulo. (Hoje, a rede tem cinco sócios, todos da família. Wagner Garcia Silva Júnior, primo de Luiza Helena e diretor financeiro da rede, detém a maior participação individual). Faz parte dos planos a abertura de lojas eletrônicas em bairros populares da capital paulista – talvez já a partir do próximo ano. “Estava angustiada”, diz Luiza Helena. “Com medo mesmo”. Ela encontrou as respostas no livro *Dedique-se de Coração*, do americano Howard Schultz, principal executivo da rede de cafeterias Starbucks, um dos mais espantosos casos de sucesso e crescimento da economia americana nos últimos anos. A Starbucks começou com uma cafeteria em Seattle em 1971. Hoje tem 6.300 lojas e cresce 20% ao ano, apesar das previsões fatalistas de vários bancos de investimento e consultorias. Graças a seu estreito relacionamento com clientes e funcionários, a Starbucks transformou-se num dos negócios mais admirados da América corporativa, de acordo com a revista *Fortune*. “Valores não minguam à medida que as vendas crescem”, diz Schultz, a certa altura do livro. “Saí pela empresa, conversei com as pessoas e vi o quanto a nossa cultura estava arraigada”, diz Luiza Helena. “Isso me aliviou, me tirou um peso das costas, porque percebi que o Magazine não depende de uma pessoa nem de um pequeno grupo para continuar a ser o que sempre foi na essência.”

Como conseguir isso? Comunicação é o nome do jogo. Não qualquer comunicação. Não se trata de colocar dados numa intranet e esperar que os funcionários respondam a isso. Ou passar circulares com as decisões da semana. Ou publicar um jornalzinho mensal e colocar as últimas notícias no mural do escritório. No Magazine Luiza, a comunicação é direta e acontece 24 horas por dia. (OK. Eles realmente têm sorte de contar com uma superintendente que age como um Silvio Santos de saia. Isso não é um detalhe, mas também não explica tudo.) “A comunicação não acontece como algo periférico ou secundário”, diz Motomura. “Os líderes investem um tempo precioso na disseminação da informação e da cultura”.

O processo começa no dia-a-dia, no chamado olho no olho. Há mais de uma década as circulares internas foram proibidas. Os problemas, sejam eles de que tamanho forem, devem ser resolvidos na hora. “A gente briga muito. Discute, vai até o fim, fala tudo o que vem à cabeça. Mas, quando acabou, acabou. Aqui a gente sempre diz que a verdade liberta”, diz

Luiza Helena. Qualquer funcionário pode falar com quem quiser – a hierarquia, se for preciso, pode ser subvertida. A superintendência recebe, todos os meses, uma média de 12 e-mails e telefonemas do pessoal do campo. (Pode parecer pouco, mas a razão disso é a determinação de que os problemas sejam resolvidos na base. Apelar para a direção só em última instância.) São casos como o de Margareth Sales Biazzi, encarregada da final de São José do Rio Preto, no interior de São Paulo, recentemente promovida a gerente em treinamento. Sua equipe havia se empenhado ao máximo para cobrir a cota do mês com a rentabilidade exigida. Faltou pouco, muito pouco. Margareth chegou chorando para Luiza Helena. “Nosso esforço precisa ser reconhecido. Trabalhamos muito por esse resultado”. Após conversar com a equipe do escritório central, Luiza Helena aceitou o pleito, mas lançou o desafio: a loja teria de assumir o compromisso de atingir os 28% de margem nos meses seguintes. Prometido – e cumprido.

As fichas de demissão são lidas – uma a uma – por Luiza Helena e por Telma Geron, diretora de recursos humanos. “É uma forma de evitar que eventuais problemas se perpetuem por não virem à tona”, diz Telma. Em todas as lojas, vendedores, empacotadores, gerentes, faxineiros têm acesso diário aos indicadores de desempenho individual e do grupo. As estratégias são passadas em reuniões periódicas da cúpula com os gerentes. Logo depois, fitas de vídeo – normalmente animadas pela própria Luiza Helena – seguem para cada uma das lojas da rede. Exatamente com o mesmo discurso e com o mesmo programa de atividades.

Em 2002, o Magazine iniciou a fase que vem sendo chamada de Ciclo da Transformação. A estratégia é fazer que a empresa passe a ter mais do que um lugar onde as pessoas compram geladeiras ou televisores. A loja seria uma espécie de centro de convivência para a comunidade em geral, um lugar onde as pessoas fariam suas compras, pagariam suas contas, participariam de atividades coletivas, freqüentariam aulas de inglês a 20 reais por mês. Era preciso mostrar aos funcionários que é imprescindível ter coragem para mudar – mas que os resultados podem ser muito bons. Em março deste ano, Luiza Helena convocou gerentes para um seminário de alinhamento estratégico, em Araxá, no interior de Minas Gerais, e levou para o encontro seu cabeleireiro em Franca, o Gama. Durante o encontro pediu que 20 homens e mulheres se candidatassem, com ela, a participar de um processo de transformação. Ao final do dia, a superintendente apareceu com apliques no cabelo – sua contribuição e exemplo pessoais. Os voluntários surgiram maquiados, penteados e com roupas produzidas. Uma idéia simples, de inspiração nas seções do tipo *antes e depois* das revistas femininas. Nas semanas que se seguiram, todas as lojas repetiram a experiência.

Contar o que dá certo também é parte da estratégia. “Aqui a gente troca experiências o tempo todo”, diz Matias Alves Teodoro Taveira, gerente da maior loja do Magazine Luiza em Franca. “Se uma idéia deu certo em outra unidade, por que não daria aqui? O que há de errado em copiar? Quer um exemplo?” Matias abre um e-mail que acabara de receber do gerente da região.

Caros Gerentes!!! Segue anexo o resultado das vendas atualizado até ontem. Temos apenas três filiais abaixo da previsão. Vamos nos mobilizar e juntos buscar alternativas para que as lojas UR/05, AX/02 e PS/19 consigam atingir o volume de vendas durante esta semana. Vamos ligar para os gerentes das filiais acima e dar sugestões a eles para que consigam reverter o resultado.

Abraços, ANTONIO CARLOS.

A moral dessas histórias não varia: se o grupo for bem, todos ganham. O fracasso de um dos elementos da comunidade significa, no final das contas, o fracasso de todos.

Diante disso, e por uma questão de coerência, Luiza Helena já tem uma decisão tomada. Os primeiros a participar do processo de abertura do capital do Magazine Luiza serão os funcionários. Todos os funcionários, sem exceção. Ela não fixou uma data, mas já anda comunicando a novidade às equipes. Os 120 vendedores especiais de brinquedos, por exemplo, já sabem. “Vocês concordam que, apesar de hoje agirem como donos desta empresa, se vocês tivessem dez ações as coisas seriam diferentes? Vamos ser sinceros...”

Todos concordaram. Sinceramente.

Fonte: Revista EXAME – 17 de setembro/2003 – pág. 52 a 60