

Tesco e seu capitão

A COMPANHIA É A GIGANTE REDE DE SUPERMERCADOS BRITÂNICA, QUE REGISTROU UM CRESCIMENTO ESPETACULAR EM MEIO ÀS PIORES CRISES DOS ANOS 1990, TRANSFORMANDO-SE NA TERCEIRA MAIOR EMPRESA VAREJISTA DO MUNDO, COM FATURAMENTO ANUAL DE MAIS DE US\$ 74 BILHÕES. SEU COMANDANTE É TERRY LEAHY, CUJA EXPERIÊNCIA DE ENCONTRAR O RUMO EM TEMPOS INCERTOS É EXTRAORDINÁRIA. LEAHY RECONTA ESSA TRAJETÓRIA E AS LIÇÕES APRENDIDAS NA GESTÃO DURANTE CRISES, NESTA COBERTURA WORLD BUSINESS FORUM



de tormentas

Terry Leahy se desenvolveu como líder na própria Tesco. Ingressou no curso de formação de gerentes da empresa

em 1979 e foi nomeado presidente em 1997. Na década seguinte, o número de lojas quintuplicou (foi de 758 para 3.728), as vendas passaram de £ 14,9 bilhões (cerca de US\$ 21,5 bilhões, pelas taxas atuais) a £ 51,8 bilhões (em torno de US\$ 74,8 bilhões) e o lucro antes de impostos saltou de £ 750 milhões (US\$ 1 bilhão) a £ 2,8 bilhões (em torno de US\$ 4 bilhões). O crescimento sustentável da Tesco proporcionou a Leahy o reconhecimento da mídia especializada, incluindo a revista *Fortune* e *The Wall Street Journal*, que, em 2004, o intitularam “o homem de negócios do ano” da Europa. De sua parte, a rainha Elizabeth II lhe concedeu o título honorífico de cavaleiro.

Convidado pela HSM a realizar uma palestra no World Business Forum, ocorrido em Nova York, Leahy analisou a experiência da Tesco e salientou as principais lições aprendidas ao longo do processo de expansão internacional da cadeia de lojas. Os pontos a seguir são os principais de sua apresentação.

Foco no cliente

Nossos supermercados na Califórnia, em Xangai, em Londres e em Tóquio não oferecem os mesmos produtos nem as mesmas marcas. Nem o *layout* das lojas é igual em todas esses lugares. O que eles têm em comum é a completa dedicação ao cliente. Esse foco impulsionou o

crescimento da Tesco, que registra um ponto de inflexão no princípio dos anos 90. Nessa época, atravessávamos uma situação ruim: havíamos perdido nosso senso de direção e, o que é pior, corríamos o risco de perder nossa identidade. Parte do problema era que pensávamos que teríamos sucesso seguindo a concorrência. Tínhamos os concorrentes como ponto de referência no que dizia respeito a desempenho e reagíamos a partir do que eles fizessem. Tínhamos muitas estratégias e iniciativas, mas não nos movíamos em uma única direção.

Como conseguimos reverter essa situação? Perguntamo-nos qual era o objetivo central da Tesco e quais eram nossos valores e nossa estratégia. Ainda que parecesse tarefa simples, encontrar a resposta acabou sendo extremamente difícil. Por exemplo, ao abordar o tema da estratégia, costumávamos expressar-nos em jargões técnicos e falar de coisas como crescimento marginal e rotatividade de pessoal. Tivemos de abandonar essa terminologia e recuperar a essência de nosso negócio. E a essência é o cliente: o que ele quer, o que valoriza, o que lhe desagrada e o que o faz voltar. Os consultores nos davam conselhos caros e ignorávamos o cliente, que oferece suas recomendações gratuitamente. Por fim, conseguimos expressar em termos simples nosso propósito central: criar benefícios que estimulassem a lealdade do cliente ao longo de sua vida.

Detectamos, em nossa cultura, dois valores fundamentais: tratar as pessoas como queremos ser tratados

e nos esforçar mais do que ninguém pelos clientes. Não ficamos atrelados aos produtos, à participação de mercado, à concorrência ou ao crescimento. Focamos unicamente as pessoas.

Para alcançar nossos objetivos, traçamos uma estratégia simples e clara. Primeiro, fortalecer nosso negócio central de varejo de alimentos no Reino Unido. Segundo, expandir internacionalmente. Terceiro, conquistar sólida posição nas vendas ao varejo de mercadorias em geral, tão sólida quanto a posição em alimentos, nosso negócio original. Quarto, acompanhar os clientes nos novos mercados de serviços, tais como produtos financeiros e de telecomunicações, viagens e turismo.

Da estratégia à execução

Conhecemos uma infinidade de empresas que realizam centenas de pesquisas de mercado, mas ignoram suas conclusões, porque, se as levassem em consideração, teriam de promover uma verdadeira mudança. Na Tesco, costumamos dizer que há apenas uma coisa pior que não saber: saber e não fazer nada a respeito. É por isso que analisamos a pesquisa com clientes e tratamos de entender o que ela significa para nossa empresa e quais suas implicações sobre o que vendemos e como vendemos, a maneira pela qual nos abastecemos, as linhas de produtos, os preços, o formato das lojas e o *site*. Tudo depende do cliente, e as mudanças em nossa organização refletem as mudanças em suas preferências. É claro que não é algo fácil em uma empresa do tamanho da Tesco. No entanto, faz uma década

que nossa tarefa primordial é fazer da mudança uma rotina. De que jeito? Confiando na equipe. Como se sabe, liderar significa conduzir as pessoas, motivá-las e assegurar-se de que entendam que, com sua dedicação diária, contribuem para o aperfeiçoamento da empresa. Além disso, liderar significa alimentar a confiança dos funcionários, fazendo-os sentir que o líder os acompanha, principalmente em tempos difíceis. Mas o líder também deve confiar nos integrantes da equipe e delegar.

Se eu tentasse gerir tudo, a companhia ficaria paralisada. Na Tesco, não temos uma matriz que concentre as decisões na cúpula. Ao contrário, cada supermercado é, na realidade, uma pequena empresa flexível, com capacidade de mudar rapidamente. De fato, a mudança está presente em nossa forma de administrar a organização. Usamos uma ferramenta de gestão chamada *Tesco Steering Wheel* [o volante da Tesco], que se parece com o *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Robert

Kaplan e David Norton, uma vez que oferece um panorama global da empresa, em vez de concentrar-se em um aspecto específico [veja artigo na página 106].

O *Steering Wheel* se divide em cinco seções: cliente, pessoas, finanças, comunidade e operações. Uma vez por ano, designamos objetivos por seção e, cada três meses, avaliamos a que distância estamos de alcançá-los. Há metas relacionadas a vendas, desperdício, reclamações de clientes, absenteísmo, disponibilidade de produtos e outras coisas igualmente importantes. São marcadas com a cor verde quando estamos perto de cumpri-las e com vermelho quando estamos muito longe de alcançá-las. É um sistema simples, mas muito poderoso, porque os funcionários o entendem rapidamente e podem saber o que temos feito e o que planejamos fazer.

Internacionalização

O mais assombroso de nosso crescimento na última década foi

a expansão internacional. A Tesco opera em 13 mercados nacionais. Nosso objetivo central e nossos valores são os mesmos em todos os lugares: escutar o cliente e esforçarmos para entregá-lhe o que deseja. Mas a forma com que vendemos e nos abastecemos—incluindo o *design* de nossos pontos comerciais—varia de país para país, porque os clientes são diferentes, e nós refletimos essa diversidade.

Assim como acontece na política, toda empresa varejista é local. Antes de entrar em um novo país, portanto, nós o estudamos profundamente. Percebemos e respiramos esse país, até que o conheçamos. Criamos uma equipe local integrada por pessoas que entendem o mercado e, se encontramos um sócio adequado, fechamos um acordo. Muitas vezes, contar com uma marca local estabelecida nos oferece um ponto de apoio imediato e nos traz uma compreensão muito valiosa da cultura e dos gostos da comunidade. Nos casos em que nos



“Detectamos em nossa cultura dois valores fundamentais: tratar as pessoas como gostaríamos de ser tratados e nos esforçar mais do que ninguém pelos clientes”

associamos, estudamos o formato das lojas locais e identificamos de que maneira poderíamos melhorá-lo, valendo-nos de nossa experiência em outros lugares do mundo, mas tomando cuidado para não eliminar suas particularidades. Na Turquia, por exemplo, nossas lojas chamam-se Kipa; na Coreia do Sul, Home Plus; e, na Tailândia, Lotus. Na Índia, estamos trabalhando com o Tata Group em duas frentes: de um lado, na expansão de sua linha de hipermercados Star Bazaar e, de outro, no desenvolvimento de negócios no atacado, dentro da modalidade “pague e leve” [o cliente varejista paga em dinheiro e se encarrega do transporte da mercadoria].

Nos subúrbios das grandes cidades dos Estados Unidos, abrimos os supermercados Fresh & Easy Neighborhood Markets. Antes de investir nesse país, nossa equipe passou um tempo com famílias norte-americanas para entender como compravam, o que compravam e como viviam. Logo montamos uma loja piloto, completamente equipada, para observar a reação dos consumidores. O que aconteceu foi que nos disseram que queriam alimentos mais frescos, isto é, menos processados, mas a preços baixos. Em menos de um ano, abrimos 80 pontos que oferecem comida saudável e acessível. Criamos um centro de fabricação e distribuição, que prepara alimentos sem aditivos nem corantes artificiais ou gordura trans, e só usamos conservantes quando são absolutamente necessários. Abrimos supermercados – e continuamos expandindo – em áreas de baixa renda, nas quais há poucas lojas de alimentos frescos ou pouco processados.

Já na China, estamos construindo centros comerciais que têm 50 vezes o tamanho das lojas Fresh & Easy. Em Seul, onde os terrenos são escassos, fizemos supermercados de vários andares. Um deles, por exemplo, tem dez andares e abriga uma galeria de arte, um ginásio e

um campo de golfe na cobertura.

Em todos os casos, sempre escutamos o cliente e modificamos o que for necessário para ganhar sua lealdade. Cinco milhões de chineses e malaios têm nossos cartões Tesco Club, e logo lançaremos o mesmo modelo de cartão na Tailândia, Eslováquia, Hungria e República Tcheca.

Especialistas em crises

A mudança, nessa velocidade e com esse grau de concentração nos detalhes, seria impossível não fosse uma boa equipe. Essa é a base do sucesso e a razão pela qual os gestores passam a maior parte do tempo motivando e fazendo com que as pessoas se sintam valorizadas e respeitadas pelo trabalho que realizam. É provável que a maioria delas esteja preocupada com a recessão nos Estados Unidos e na Europa, a retração do crédito e o impacto dos preços do petróleo e das *commodities*. Mas, para nós, as crises econômicas não são algo novo. De fato, elaboramos nossa estratégia quando o Reino Unido saía de uma profunda recessão, no início dos anos 90. Temos experiência de primeira mão em economias em recessão e sabemos o que fazer a esse respeito. Em suma, o que devemos fazer é pensar no cliente.

Quando o cliente muda, você tem de mudar também. Esqueça as previsões do ano passado sobre o que o cliente comerá, comprará ou realizará e concentre-se no aqui e agora, para oferecer ao cliente real e atual o que ele necessita hoje. Há boa possibilidade de fazer negócios lá fora, mas é diferente da que se previa um ano atrás. Quando os orçamentos são apertados, as pessoas pesquisam preços, compram menos produtos de marca, escolhem comidas básicas e fazem compras a pé. Esse é o prisma por meio do qual tomamos decisões de investimentos na Tesco. Algumas são decisões de curto prazo, como as relacionadas

com o estoque e as promoções de vendas; outras, de longo prazo, como as relativas aos formatos de loja em que investimos.

Seis lições úteis

Ao expandir em escala internacional, aprendemos muito. Há seis lições que quero destacar:

1. Quando abordar um problema, não imagine como a concorrência o resolveria. Pense em como atender melhor o cliente. Na Tesco, os clientes definem nossa agenda.

2. Faça o mais simples. Os negócios são complexos, mas, se você conseguir formular metas simples e executar ações simples, obterá grandes vantagens. As propostas de valor simples são fáceis de entender, as ações simples são mais rapidamente executadas e os sistemas simples custam menos.

3. A implementação importa tanto quanto a estratégia. A melhor estratégia do mundo não serve de nada se permanece no papel. É preciso planejar como colocar a estratégia em prática o tempo todo. O *Steering Wheel* é um bom exemplo de como implementar globalmente uma estratégia orientada diretamente às lojas locais.

4. Pense localmente. Isso é crucial no negócio do varejo. Os gostos e as culturas diferem, e cada mercado tem a própria maneira de fazer as coisas.

5. Em tempos de mudança, certifique-se de mudar. Não se apegue aos planos e prognósticos baseados em resultados do ano anterior.

6. Confie nas pessoas. Permita-lhes assumir riscos, inovar e experimentar. Isso constrói confiança, estimula o surgimento de uma nova mentalidade e fortalece a organização em sua totalidade, já que cria uma cultura empreendedora saudável. ●

Cobertura especial do World Business Forum 2008, organizado pela HSM em Nova York, realizada pela equipe de **HSM Management**.
