



Ilustração Gabriel Nerys

estudo de caso

A arte de encantar o cliente

POR **ROSILEIA MILAGRES E SILENE MAGALHÃES**

Na era da informação e do consumo rápido, como entregar mais valor ao cliente? Já não basta satisfazê-lo, pois os consumidores fazem hoje suas escolhas estimando uma oferta de valor que, quanto mais alta, maiores níveis de fidelidade ela gera para uma marca. Encantar o cliente é mais um fator de sucesso das organizações que trilham o caminho do crescimento sustentável. A história empresarial relatada neste artigo comprova a importância dessa nova abordagem.

Com 25 anos de atuação no setor varejista de alimentos, o grupo mineiro Verdemar foi muito bem-sucedido em sua trajetória, indo além do conceito tradicional de supermercado. Iniciou suas operações em 1993, com a aquisição de um pequeno supermercado, voltado para a clientela local, em um bairro de classe média de Belo Horizonte. Para atrair outros consumidores, decidiu diferenciar sua oferta com variedade de produtos e foco na qualidade. Passou, então, a oferecer produtos importados que só eram encontrados em duas *delicatessens* especializadas da capital mineira. Aos poucos, foi consolidando sua imagem de supermercado de bairro diferente.

Alexandre Poni e o sócio Halisson Moreira tinham como proposta inicial democratizar o produto elitizado, baixar os preços e ganhar em escala. A inspiração de Alexandre vinha da experiência acumulada com o abate de frangos nos fundos da casa da família, com a Mercearia da Dona Didi, sua mãe, e com a venda de queijos, transportados em uma pequena caminhonete.

Logo de início, os proprietários perceberam a oportunidade de um espaço aberto para atender clientes das classes média alta e alta, com produtos de qualidade e bom atendimento. Aos poucos, foram incorporando detalhes, com um *mix* variado de produtos e ambientes de loja bem decorados e aconchegantes. A ideia era oferecer um local onde o consumidor se sentisse bem, tornando a compra de supermercado um momento de emoção e prazer.

O espírito empreendedor e a constante busca de inovação levaram os sócios a visitar diversas feiras e estabelecimentos relacionados ao negócio, além de concorrentes, para conhecer suas características. Essa experiência inspirou algumas novidades incorporadas ao Verdemar, como os espaços para pizzaria, comida japonesa e cafeteria nas lojas. Também implantaram o conceito de loja de gôndolas altas, com muitos produtos expostos, que seria copiado por boa parte de seus concorrentes. O novo conceito foi sendo construído graças a essa intuição aguçada.

Com o tempo, foram agregando outros produtos, de padaria, vinhos, frios e *delicatessen*. Percebendo que o controle da qualidade dependia, em alguns casos, de sua atuação direta na produção, os sócios adquiriram empresas, como a Bullight, do setor de carnes.

A EMPRESA POSSUI UM GRANDE *MIX* DE PRODUTOS E ESTÁ SEMPRE EM BUSCA DE NOVOS FORNECEDORES PARA OFERECER NOVIDADES AOS CLIENTES

Para surpreender e encantar o cliente, muitos detalhes foram observados, como a localização das lojas. Os pontos comerciais da rede, sempre escolhidos de forma cuidadosa e na entrada dos bairros, estão sempre cheios, a qualquer hora do dia. São comuns os pedidos de clientes para que abram lojas em seus bairros.

Para os proprietários, a fórmula do sucesso está no modo personalizado com que administram a empresa, preservando a essência de “mercearia de bairro”. Um atendimento individualizado e com itens exclusivos, importados diretamente e prospectados pessoalmente, por Alexandre, nas cinco viagens que faz anualmente ao exterior.

COMO TUDO COMEÇOU A primeira loja do Verdemar era um pequeno supermercado, em bairro tradicional de Belo Horizonte, com clientela essencialmente local. Nenhum sinal do que os dois sócios viveriam duas décadas mais tarde, quando se tornariam famosos pela introdução de um novo conceito de compras em supermercados.

A estabilidade econômica, resultante da implantação do Plano Real em 1994, abria caminhos para o crescimento do setor de supermercados. Os proprietários percebiam boas oportunidades de negócios voltados para a classe média alta. Um cenário que favorecia a proposta de expansão da empresa, centrada na venda de uma variedade de produtos de alta qualidade a clientes sensíveis ao atendimento diferenciado.

Em 2001, oito anos depois da abertura da primeira loja, surgiu a oportunidade de aquisição de um novo ponto, numa região de acesso a bairros nobres da cidade e a condomínios fechados próximos a Belo Horizonte, mas também vizinha de uma comunidade de baixo poder aquisitivo (Morro do Papagaio). O investimento foi realizado com capital próprio, utilizando alongamento de prazo de pagamentos para preservação de capital de giro – opção que se repetiria na construção de outras lojas.

Entre 2003 e 2016 foram abertas mais seis unidades do Verdemar em bairros e num shopping. Em 2017, os sócios decidiram abrir quatro novas lojas, passando de oito para 13 pontos comerciais, o que gerou um aumento de aproximadamente 25% no faturamento da empresa.

Em meados de 2018, refletindo sobre as tendências de mercado, já em um contexto brasileiro de incertezas, Alexandre percebeu uma transformação no setor de produtos alimentícios e serviços diferenciados, em Belo Horizonte e região metropolitana. Quais seriam os efeitos nos negócios do Verdemar? Afetariam sua trajetória de expansão? O que teriam de fazer para garantir crescimento e uma lucratividade sustentável?

Nessa reflexão, o empresário lembrou sua trajetória de empreendedorismo e inovação, iniciada ainda muito jovem, quando comprava guloseimas para vender na escola, nos intervalos das aulas. Reviveu os ensinamentos da mãe, dona Didi, que tirava o sustento da família na venda de frangos, abatidos nos fundos da casa. Alexandre percebia que era preciso imprimir cada vez mais velocidade ao negócio, para enfrentar os novos tempos. Nos primeiros anos do Verdemar, os ventos sopravam a favor, mas agora parecia que estavam mudando e com uma rapidez impressionante.

Com o processo rápido de expansão, o Verdemar perdeu vendas e faturamento nas lojas mais tradicionais da rede. Mas, registrou aumento no faturamento total, em função da maior abrangência de suas lojas na região metropolitana e do acesso a consumidores de outras regiões.

A questão financeira, como em todos os negócios, foi um ponto sensível, sobretudo, considerando o porte da empresa frente a seus fornecedores – grandes empresas, muitas multinacionais, com marcas estabelecidas e fortes. Para enfrentar esse desafio, os empresários contavam com sua reputação na rede formadora de opinião. Uma notoriedade que foi sendo construída aos poucos.

Ao contrário da prática usual no setor, de vinculação da marca própria a produtos com preço e qualidade inferiores, a rede associou sua marca a itens diferenciados. A linha de produtos de marca própria é hoje um forte diferencial do grupo. Com foco em qualidade, foram selecionados fornecedores no Brasil e no exterior, com o objetivo de desenvolver uma linha específica de produtos para surpreender a expectativa dos clientes.

Além da utilização de marca própria, os empresários optaram pela compra de café em grãos diretamente dos produtores. Toda a preparação é centralizada numa loja, da torrefação à embalagem em pacotes enviados às lojas e cafeterias da rede. Em 2016, o café da marca própria Verdemar foi eleito o melhor do Brasil. Já a produção do pão de queijo de marca própria, várias vezes premiado como o melhor de Belo Horizonte, é feita a partir de matéria-prima de qualidade superior, com rigoroso controle de seleção dos queijos e da receita.

Desde sua criação, a rede está voltada para o segmento “gourmet”, o que implica rígido controle de qualidade na produção e escolha dos fornecedores, utilização de matéria-prima e equipamento de primeira linha. Para a produção de padaria foram contratados os melhores padeiros da região, com diferentes tipos de especialização em fermentação de pães. Eles têm acesso a treinamentos com profissionais internacionais renomados e a maquinário e matéria-prima importados da França.

A combinação desses fatores tende a maiores custos, na entrega de produtos e serviços de qualidade aos clientes, quando comparados com a realidade média do setor. Diante da nova realidade de preços de custos e vendas, tornou-se fundamental a adequação dos gastos, fixos e variáveis, para a geração de resultados positivos e a continuidade de crescimento da rede.

Em 2011, o Verdemar resolveu ampliar a oferta de importados e estruturou uma área de importação direta, para trazer produtos, muitas vezes exclusivos, a um custo acessível aos seus clientes. Os principais desafios são os volumes de importação e o câmbio, que exigem negociações constantes e um relacionamento muito forte com os fornecedores, para manutenção dos preços e margens. Além de uma grande variedade de vinhos – é o terceiro maior importador no segmento de varejo brasileiro –, podemos encontrar, em suas gôndolas, produtos importados de dezenas de países.

A empresa possui um grande *mix* de produtos e está sempre em busca de novos fornecedores para oferecer novidades aos clientes. A equipe de compras é responsável pelas negociações com os mais de 2.000 fornecedores, sempre atendidos com hora marcada, reforçando o respeito a eles.

Seus vendedores são capacitados para dar explicações sobre a variedade e características dos produtos, pois entendem como é importante o cliente encontrar sempre

o que procura. Quando o consumidor vê uma coisa diferente e conta para o Verdemar, eles vão atrás e pesquisam. Com isso, foi ampliada a oferta de produtos, o que obrigou a rede a disponibilizar também itens básicos, vendidos a preços competitivos. A ideia é atrair o cliente com a oferta de produtos diferenciados, mas não o afastar com produtos básicos mais caros do que os concorrentes.

Como o controle de qualidade é fundamental em um setor que lida com produtos perecíveis de todo tipo, a rede adotou um sistema próprio de tecnologia da informação, que controla os produtos, dentro das lojas, por lotes de validade. O cuidado está conectado com o frescor do produto, item muito valorizado pelo cliente. Desde 2012, o Verdemar mantém um centro de distribuição focado na qualidade, variedade e frescor dos produtos.

EXPANSÃO SUSTENTÁVEL A sustentabilidade, que já era percebida como valor no modelo de gestão da empresa, ganhou destaque, em 2009, na abertura da quinta unidade da rede, no shopping Diamond Mall. Nela, foi instalado um sistema de refrigeração alimentado por CO₂ comprimido, bem menos poluente. E a sexta loja, inaugurada em 2010, no Jardim Canadá (região metropolitana de BH), foi totalmente projetada e construída visando o aproveitamento máximo dos recursos naturais. Com base em modernas tecnologias de preservação ambiental, a construção favoreceu a economia de água, eficiência energética e aumento da área de permeabilidade do solo. Em 2012, o Verdemar inaugurou um novo Centro de Distribuição, no mesmo bairro. A partir daí, as unidades já nasciam com as soluções aplicadas na anterior e incorporavam a coleta seletiva de materiais recicláveis para os clientes. Foi também dessa época, o lançamento das sacolas retornáveis com modelos assinados pelo estilista mineiro Ronaldo Fraga, que eliminou o uso de sacolas plásticas descartáveis em todas as lojas.

A expansão avançou e ganhou ritmo e padrão próprio, alcançando um novo e expressivo marco, em 2017, ano da instalação de cinco novos pontos comerciais. O aprendizado com os erros e acertos de cada nova loja instalada é incorporado ao projeto da unidade seguinte, registrados numa base documental “viva”, que consolida informações essenciais para sua abertura e operação. Para facilitar a tomada de decisão em tempo real, esses documentos de acompanhamento e controle são atualizados semanalmente, tanto para os dados da operação quanto para o progresso físico das novas instalações.

A abertura de uma unidade começa sempre pela avaliação da oportunidade e viabilidade do ponto escolhido. A decisão leva em consideração características físicas, funcionais e sociais do local desejado. O tempo médio para abertura de uma nova loja é de cerca de três meses. A aprovação de um *layout* básico marca o início do projeto. Padrões para implantação da infraestrutura exigida pelos serviços que compõem o estilo Verdemar – como a *parrilla* e pizzaria, padaria artesanal e adega, e mais recentemente o Espaço Bem-Estar – têm uma base de referência que incorpora informações essenciais para a nova loja ser implantada. Esse desenho sofre revisões e ajustes finos à medida que sua execução avança, as fiscalizações e licenças vão sendo efetivadas e os parceiros e fornecedores entregam os insumos, equipamento e mercadorias. Isso acontece praticamente até a data da inauguração.

FOCO NAS PESSOAS A opção pela verticalização e o crescimento do número de lojas trouxe muitos desafios. Um deles é administrar um negócio cada vez mais complexo, com necessidade de mão de obra qualificada, pronta para atender de forma diferenciada o cliente exigente. Ter profissionais treinados, que, de fato, compreendam a missão da empresa, é uma prioridade. Esse esforço é percebido pelos clientes, pois, como diz Alexandre, “todos vão se ‘contaminando’ pela essência do Verdemar – nosso valor, de atender com qualidade e levar o cliente ao produto. [É preciso] parar o que estiver fazendo, focar no cliente, sempre”.

O relacionamento entre os funcionários reflete a cultura da empresa, de atender bem não apenas o cliente externo, mas também o cliente interno. Para Alexandre, um dos grandes diferenciais é a humanização do negócio: “ser feito com emoção, com o coração. Isso faz parte do instinto Verdemar”.

Todas as lojas têm analistas de RH para atender os funcionários em seus locais de trabalho, diagnosticar as necessidades de treinamento e desenvolvimento e revisão dos processos de trabalho. Há indicadores para todas as áreas, e é a partir deles que a empresa define se vai prosseguir com determinado projeto ou desenvolver outros. Além dos atendimentos pontuais, as demandas dos funcionários são transformadas em indicadores por tipo e frequência. Todas as ações são avaliadas por indicadores mensais.

A empresa tem um processo de recrutamento e seleção mais complexo do que o dos concorrentes. São mais etapas e o gerente que solicitou a vaga participa diretamente. Antes de iniciar o processo de avaliação, o psicólogo responsável vai até a loja saber os pré-requisitos da operação, especificar as características da vaga e o perfil adequado.

Um treinamento de atendimento acontece anualmente, com todos os funcionários da empresa, reforçando os aspectos da cultura organizacional. O RH promove ainda capacitações técnicas por área de atividade, de acordo com as demandas e desafios. Há também investimento em cursos específicos, pagos metade pela empresa e a outra metade pelo funcionário, como o de *sommelier*. Os funcionários são convidados a ministrar treinamentos para os colegas, o que valoriza o conhecimento e a experiência.

Além das capacitações específicas para o trabalho, a empresa tem projetos de acompanhamento e avaliação dos novos funcionários nos primeiros meses. Um deles é o “receber bem”, voltado para a redução do alto *turnover* dos primeiros meses. Já no treinamento introdutório são apresentados todos os processos e as funções que o funcionário vai executar. Uma analista realiza entrevistas com os novatos e preenche um questionário, avaliando se tiveram dificuldades com os equipamentos, lideranças, processos, etc.

A empresa também desenvolve projetos especiais, como o programa para Portadores de Transtorno Mental, com apoio do Ministério Público, que permite a admissão de pacientes em tratamento psiquiátrico. Esse projeto tem gerado resultados muito positivos na socialização e melhora do paciente. Outros programas acolhem aposentados que queiram retornar ao mercado de trabalho e pessoas com deficiência.

A gestão dos resultados é acompanhada de forma minuciosa pelos gestores, que buscam, nos detalhes, indícios para a melhoria contínua das receitas, custos e margens. Assim, a empresa consegue avaliar os resultados específicos da pizzaria, cafeteria, área de frios, bazar, etc. Esse modelo de gestão tem sistemas de apoio que registram o fluxo de cada mercadoria, além de uma rotina de acompanhamento, do “chão de loja” até as reuniões executivas mensais, chamadas de GMR – Gestão de Margem e Resultado –, que envolvem as áreas das lojas, encarregados, líderes e toda a equipe comercial.

RESPONSABILIDADE SOCIAL O Verdemar tenta envolver seus diferentes *stakeholders* nas ações de sustentabilidade da organização, de modo a promover ganhos ambientais, econômicos e sociais, dentro e fora da empresa. Desde o início das operações, com o propósito de popularizar artigos de luxo, vem incorporando ao supermercado um papel socioeconômico ativo. Um aspecto fundamental e inegociável é a coerência das ações realizadas. Para ser sustentável, a organização considera todos os impactos produzidos, do processo de compra de materiais até o descarte correto ou a recuperação dos resíduos gerados.

As ações com foco interno buscam aumentar a eficiência das operações e trazer benefícios para toda a equipe, garantindo melhores resultados ao negócio. Para promover a ecoeficiência, a empresa pesquisa constantemente novas tecnologias que possam ser aplicadas na rede. Alguns destaques são a adoção de sistema de ar-condicionado com CO₂, menos emissões de gases de efeito estufa e o uso de gerador movido a biodiesel, produzido pelo próprio Verdemar, com reuso de óleo. A organização também desenvolveu um conceito de Loja Verde, que engloba uma série de tecnologias mais eficientes do que nas lojas tradicionais. Algumas unidades estão sendo reformadas para se tornarem verdes, e o *payback* das obras é de 18 meses, devido à grande economia que geram.

Um grupo de ações busca gerar benefícios sociais e econômicos também para organizações sociais e cooperativas. A empresa doa, diariamente, a instituições de caridade, os alimentos dentro do prazo de validade que não são vendidos nas lojas, e mantém parceria com um instituto de tratamento do câncer, que recebe o troco doado pelos clientes.

Outras ações, de conscientização e educação dos clientes para uma vida mais sustentável, representam uma grande oportunidade de contribuição para a sustentabilidade em escala ampla. Uma das primeiras iniciativas do Verdemar foi abandonar as sacolas plásticas, fazendo inicialmente a venda de sacolas recicláveis e, em seguida, criando as bolsas de material mais durável, iniciativa muito bem aceita pelos clientes. Uma Caixa Ecológica permite aos clientes depositarem as embalagens secundárias nas próprias lojas, sem necessidade de levá-las para casa, e todas as unidades da rede têm pontos de coleta de material reciclável. Nos dois casos, a empresa se responsabiliza pela correta destinação do material, entregue a cooperativas que cuidam da separação e envio para reciclagem.

Pesquisa recente da KPMG apontou a rede Verdemar como a mais eficaz organização brasileira na oferta de ótimas experiências aos clientes. Em termos globais, a empresa aparece na nona colocação entre os estabelecimentos varejistas. A pesquisa envolveu 2.045 organizações em 20 países, com a avaliação de mais de 84.000 consumidores, 5.000 deles no Brasil, em seis pilares: personalização, integridade, expectativas, resolução, tempo e esforço e empatia. Foram consideradas as respostas de consumidores que interagiram com a empresa nos últimos seis meses, seja nas lojas físicas, on-line ou utilizando os seus produtos. Os fatores determinantes para o posicionamento do Verdemar foram sua dedicação às ações de relacionamento com o cliente e a oferta de produtos gastronômicos de alta qualidade. O diretor Alexandre Poni comemora a classificação como resultado do trabalho árduo da empresa, sempre em busca de inovações e melhorias em todas as áreas e processos. E conclui: “estamos no caminho certo”.

ROSILEIA MILAGRES é professora e coordenadora do Mestrado Profissional Gestão Contemporânea das Organizações da Fundação Dom Cabral.

SILENE MAGALHÃES é diretora dos Programas de Especialização e Mestrado da Fundação Dom Cabral.