

A Disney do

A Stew Leonard's é o novo modelo do setor varejista transplantado para a vida real. Empresa dos EUA do ramo de alimentos, ela registra, com apenas duas lojas, vendas anuais de aproximadamente US\$ 360 milhões, graças às divertidas experiências que proporciona aos clientes

A comparação entre a Stew Leonard's Dairy Store e a Disney não é nova; tanto o jornal *The New York Times* como a revista *Fortune* já a fizeram antes. Porém fica mais válida cada dia que passa. A empresa, que administra duas gigantescas lojas de produtos alimentícios no Estado de Connecticut perto de Nova York, nos EUA, e está prestes a abrir a terceira, conseguiu se transformar em lugar onde as pessoas se divertem comprando. Por quê? Porque oferece experiências alegres aos clientes, como animais de brinquedo que entretêm crianças ao som de música, funcionários fantasiados de animais, uma fazendinha de animais de verdade, a usina de engarramento de leite dentro da loja, e por aí vai. A empresa faz "um show em cada canto", como diz o especialista em administração Tom Peters. E, além do show, vende produtos de alta qualidade por preços extremamente competitivos e com atendimento muito especial ao cliente. Esta reportagem mostra em detalhe por que a Stew Leonard's vem sendo estudada por organizações como IBM e Citibank, reconstituindo sua história e descrevendo os quatro conceitos sobre os quais se apóia: satisfação do cliente, trabalho de equipe, excelência e encantamento.

Não é que a Stew Leonard's Dairy Store, com duas lojas situadas no Estado de Connecticut, nos EUA, ofereça de tudo aos clientes sem deixar espaço para a concorrência. Ao contrário. Ela tem um *mix* limitado de mil produtos, distribuídos pelos setores de laticínios (o *dairy* do nome), açougue, peixes, padaria, sanduíches, pratos quentes, hortifrutigranjeiros e secos e molhados –estes com normalmente uma marca por categoria. Isso faz

com que seus clientes sempre tenham de ir a outro lugar para comprar o que falta, geralmente um poderoso supermercado da cidade vizinha de Nova York.

No entanto, os clientes continuam indo à Stew Leonard's, cada vez mais. Por quê? A explicação está em determinado conjunto de valores e habilidades operacionais, traduzido pelo especialista em administração Tom Peters como "uma das empresas mais bem

geridas dos EUA". Talvez esse conjunto possa ser resumido nas palavras de Stew Leonard Jr., presidente da empresa e filho do fundador: "A maioria das empresas varejistas fala de ofertas da semana, margens brutas e atendimento ao cliente; a Stew Leonard's fala em fazer as pessoas felizes".

Não é demagogia. O que a Stew Leonard's faz na prática com essa finalidade pode ser acompanhado pela sigla que ela usa para transmitir seus principais valores para os funcionários, os clientes e os fornecedores: STEW –S de *satisfy* (satisfazer –o cliente), T de *teamwork* (trabalho de equipe), E de *excellence* (excelência) e W de *wow* (ou uau, como se diz sobre o que encanta e surpreende).

Esses conceitos são praticamente sinônimos das características do novo modelo do varejo que vêm sendo apontadas pelo especialista Leonard Berry (*veja artigo na página 58*): mercadorias de primeira linha e preços justos equivalem a excelência; respeito pelos clientes corresponde a satisfazê-los e ao trabalho de equipe que possibilita isso; e diversão é sinônimo de uau!

"S" de satisfação do cliente

Uma cliente foi à Stew Leonard's de Norwalk para reclamar da peça

varejo



de carne gordurosa que havia comprado. O gerente pediu mil desculpas e lhe deu outra, com uma dúzia de rosas junto. Outro cliente queixou-se, em abril, de que a árvore de Natal adquirida lá secara. Recebeu o dinheiro de volta. Uma terceira cliente levou os ossos do peru de Ação de Graças alegando que este estava ressecado (embora não tivesse sobrado nada). Foi reembolsada.

Esses clientes e os funcionários que as atenderam apenas levam ao pé da letra o que diz a pedra monumental na entrada das lojas – a “Commitment Rock” (Pedra do Compromisso, na foto ao lado): “Regra número 1: O cliente tem sempre razão. Regra número 2: Caso o cliente esteja errado, releia a regra número 1”. É assinada pelo próprio Stew Leonard.

Não é apenas isso. Na hora de atender o cliente insatisfeito, a sigla STEW recebe uma versão especial: S de *sorry* (desculpas), T de *thanks* (obrigada, por identificar o problema), E de *explain* (explicar as providências que serão tomadas), e W de *win* (“ganhar” o cliente, dando-lhe flores, por exemplo).

A lógica por trás disso é a seguinte: um freguês típico gasta US\$ 100 por semana. Isso significa US\$ 5,2 mil por ano, ou mais de US\$ 25 mil no período de cinco anos. Quando os funcionários se conscientizam disso, não querem correr o risco de perder um cliente.

Na Stew Leonard's, a estrutura de atendimento ao cliente conta com bem mais “mecanismos” do que em uma loja convencional. Por exemplo, não há uma caixa única de sugestões, mas várias – uma por *checkout*. As caixas de sugestões são esvaziadas diariamente às 8h, e às 10h já há um relatório sobre elas na mesa de cada gerente. A tarefa mais importante dos gerentes, diariamente, é ligar para os clientes, resolver eventuais problemas deles ou, caso se trate de uma idéia nova, experimentá-la. E isso não é fácil, porque cada loja recebe, em média, 100 bilhetes por dia só das caixas de sugestões, sem considerar o

Fotos divulgação

telefone de atendimento ao cliente.

Também são feitas reuniões semanais com clientes no centro de treinamento (veja quadro na página 83) para que eles sugiram formas de melhorar a loja. Consequência de uma dessas reuniões foi a introdução de *displays* de produtos a granel, como morangos e pistache, que os clientes podem experimentar à vontade. Um sucesso.

O relacionamento da Stew Leonard's com alguns clientes chega a ser tão leal que o que os especialistas chamam de "clientes divulgadores" (veja artigo na página 72) já é praticamente uma instituição da empresa: trata-se dos autodenominados "Embaixadores da Boa Vontade", clientes que já levaram as sacolas da loja para todas as partes do mundo e tiraram fotografia com elas. Cada uma das duas lojas tem uma parede especial para pregar mais de 8 mil fotografias de pessoas com sacolas Stew Leonard's em lugares tão diversos como o Kremlin de Moscou, a

***"Por que Frank Sinatra seguiu cantando por tantos anos? Não pelo dinheiro; ele nem conseguiria gastar tudo. Foi pelo prazer. Um empresário também deve fazer algo de que goste"* Stew Leonard**

Muralha da China e as pirâmides do Egito.

"T" de trabalho de equipe

"Quando as pessoas vêm fotografar nossos equipamentos, sempre dizemos: 'Tirem fotos de nossos funcionários. São eles que fazem as coisas andar. Nós progredimos graças às pessoas'". Essa frase, dita por Stew Leonard Jr., é uma pequena amostra da política de motivação dos funcionários conduzida pela empresa, chamada de MBA, em inglês (*Management by Appreciation*, ou Gestão por Reconhecimento). Nas duas lojas,

fotos de funcionários eleitos "Estrelas do Mês" estão por toda parte e, nos *checkouts*, há cartazes sobre aqueles que foram promovidos para cargos superiores. As várias publicações internas da empresa valorizam os funcionários, e os clientes também se envolvem no trabalho, depositando bilhetes elogiosos na caixa de comentários sobre funcionários amáveis –bilhetes esses que Stew Leonard Jr. não esquece de divulgar. E importante: tudo isso se traduz em dinheiro, de acordo com um abrangente programa de abonos, recompensas e incentivos.

Outro ponto significativo da política de motivação da Stew Leonard's é fazer com que os funcionários se divirtam. "Acho que as pessoas adoram trabalhar aqui também porque se sentem em um palco", diz Leonard Jr. Imagine os funcionários de um laticínio trabalhando em um local com uma grande janela de vidro e milhares de pessoas lá fora todos os dias observando-os trabalhar. É um show e tanto.

O objetivo da empresa é que haja motivação tanto individual como de equipe, pois todos são vistos como parte uma grande e feliz família. O ambiente familiar é reforçado por peculiaridades como o fato de mais de 50% dos funcionários das lojas terem no mínimo um parente que também trabalha lá e o "Programa das Mães", de contratação de mulheres que precisam de horários reduzidos e flexíveis para cuidar dos filhos.

Os conceitos de família e equipe acabam se sobrepondo na Stew Leonard's. Um dos enunciados da política da empresa para construir um ambiente colaborativo é prova disso: "Se você está treinando

Um negócio familiar e divertido

O pai Stew e os filhos Stew Jr., Beth, Jill e Tom. Esse é o núcleo da Stew Leonard's Dairy Store, uma empresa familiar. Stew Jr. é o presidente da empresa desde que o pai e fundador se aposentou. Beth responde pelo departamento de panificação à francesa, uma das estrelas do negócio. Jill cuida da Stew Leonard's University (veja quadro na página 83). Tom comanda a loja de Danbury. Além disso, mais 36 parentes trabalham no negócio.

Os quatro filhos se envolveram na loja de Norwalk desde cedo. Cresceram lá, fazendo de tudo um pouco, desde limpar os recipientes de leite e arrumar prateleiras até se fantasiar de vaquinha leiteira para receber os clientes. Quando pequenos, nunca ouviam o pai se queixar de dificuldades do trabalho –ele só falava das coisas divertidas. Resulta-

do: ao crescerem, os filhos quiseram se divertir também. Como diz Stew, o pai: "Por que Frank Sinatra seguiu cantando por tantos anos? Não pelo dinheiro; ele nem conseguiria gastar tudo. Foi pelo prazer. Um empresário também deve fazer algo de que goste".

A mãe Marianne não ficou de fora: ela faz o papel de consultora externa da Stew Leonard's. Além de aclamada "professora" de atendimento ao cliente –foi ela que disse que se deve dar razão ao cliente mesmo quando ele não tem razão–, é a autora da receita do famoso bolo de carne (*meat loaf*) da Stew Leonard's, um dos sucessos das lojas, com mais de 52 toneladas vendidas por ano.

E o futuro? A família espera que esse seja um negócio para a terceira geração.

A história da empresa

Uma grande foto pendurada na parede do andar de cima da Stew Leonard's de Norwalk mostra um rapaz andando pela neve para entregar leite. É Stew Leonard. Desde os 8 anos de idade ele levava de porta em porta o leite produzido na usina do pai, a Clover Farms Dairy, que fora fundada em 1921 em Norwalk, Connecticut. Leonard vivia um relacionamento muito próximo de fornecedor-cliente: ele tinha a chave da porta de várias casas para entrar e colocar o leite na geladeira.

Em 1952, com 22 anos e já formado na School of Agriculture da University of Connecticut, seu pai morreu. Da noite para o dia, ele e o irmão Jim se viram com quatro rotas de entrega de leite em domicílio e sete funcionários, e foi assim por cerca de 15 anos. Um dia apareceram dois engenheiros do governo estadual dizendo que iam desapropriar a propriedade para construir uma rodovia.

O irmão Jim, mais velho, aposentou-se e foi viver na Flórida. Ele, aos 37 anos, resolveu partir para um novo negócio. Como a rodovia tinha financiamento federal, pôde tomar um empréstimo de US\$ 492,5 mil a juros de 5% ao ano e abrir uma leiteria-loja para vender apenas os sete produtos que transportava no caminhão: leite, creme, manteiga, ovos, pão, suco de laranja e suco de frutas. Sem entrega em domicílio, ele conseguiria reduzir seu preço do meio galão de 69 cents para 49 cents, o mesmo do supermercado mais barateiro da região. E vendendo um leite melhor.

Leonard se inspirou na lojinha que uma usina montara com sucesso em Long Island, nas vizinhanças. Era a idéia da loja de fábrica levada às últimas consequências, pois deixava a fábrica presente na loja. Assim se iniciava o *"show and sell"* (exibir e vender) que caracteriza a Stew Leonard's até hoje.

A loja abriu as portas em 30 de novembro de 1969. Logo teve de

contratar um segurança para só deixar entrar uma pessoa quando saía outra, de tão cheia que ficava. Leite fresco por preço baixo era novidade na região.

Indo além da dairy store

A expansão da linha de produtos aconteceu por acaso. Após alguns meses de funcionamento, um grande caminhão parou em frente da loja. Trazia 2 mil melancias de South Carolina para um cliente, mas o negócio fora cancelado, e o motorista perguntou se Leonard não queria comprar algumas por US\$ 2 a unidade. Era 2 de julho, dois dias antes de um dos principais feriados dos EUA, o Dia da Independência. Ele propôs-se a comprar toda a carga por US\$ 1 a unidade, contanto que o caminhão pudesse ficar estacionado ali durante o fim-de-semana. O homem acabou aceitando e uma faixa foi pendurada: "Melancias -US\$ 1 cada. Máximo: 3 por pessoa".

Vendendo pelo preço de custo, Leonard não teve lucro. Mas nenhum cliente saiu da loja naquele fim-de-semana sem três melancias e muito entusiasmo. E quem foi comprar melancias encheu as sacolas de leite, suco de laranja, pão etc. As vendas subiram significativamente.

Depois do episódio, os fregueses pediram outros produtos agrícolas e Leonard começou a negociar diretamente com fazendeiros para comprar batatas, tomates etc. a granel. A seção de carnes foi acrescentada no fim da década de 70, também a pedido -a tarefa foi delegada a um profissional da área. A loja de Norwalk teve 26 ampliações ao longo dos anos. Os quatro filhos de Leonard assumiram o negócio e a segunda loja surgiu em 1991, em Danbury, a uma hora de Norwalk, com investimentos de US\$ 20 milhões. O local foi testado antes, por quatro anos: a empresa vendia hortifrutigranjeiros em uma tenda montada lá. A terceira loja deve ser aberta em Yonkers, no Estado de Nova York, em setembro próximo.

alguém para ser melhor do que você em seu trabalho, você é uma das pessoas mais valiosas de nossa empresa... e uma das mais prováveis candidatas à promoção".

Stew Leonard Jr. enfatiza, no entanto, que tão ou mais importante que o programa de motivação é a política de contratação: "Quando entrevistamos alguém, examinamos, em primeiro lugar, sua personalidade. Precisamos de pessoas bem-humoradas que gostem de lidar com gente. O resto se ensina". Sem alegria, diz o presidente da empresa, é quase impossível manter clientes felizes. Como todos os funcionários das lojas -dos caixas aos seguranças, passando pelas padeiras- atendem mais de 20 clientes por dia, a personalidade de cada um torna-se realmente fator fundamental.

"E" de excelência

Há alguns anos, Stew Jr. estava para entrar em uma reunião com um eminente consultor empresarial e telefonou para o pai a fim de saber se havia algo particularmente importante que ele gostaria de ver discutido.

"Sim. Ontem eu comprei milho para o jantar e achei que não estava macio como devia", respondeu o pai.

Pacientemente, Stew Jr. retrucou: "Pai, não se trata desse tipo de reunião. Vamos falar sobre estratégia e marketing. Há alguma coisa realmente importante que o senhor queira levantar?"

"Sim. O milho não está macio!"

A partir daí, relembra Stew Jr., a conversa com o consultor discorreu sobre como ter um milho mais fresco. "Reorganizamos totalmente nossa logística, o agricultor começou a colher o milho mais cedo e nós começamos a vender mais tarde, a partir das 10h. Antes, o produto já estava na loja às 7h porque trazíamos na noite anterior, mas não era suficientemente bom."

Essa pequena história do milho verde é a essência da filosofia da excelência na Stew Leonard's. A empresa decidiu concentrar-se nas mil mercadorias "mais importantes para as pessoas" e vendê-las com



o menor preço e a maior qualidade possível. Para isso, compra diretamente dos produtores, eliminando os intermediários. Geralmente há um só fornecedor de cada produto e a compra é feita a granel, em grandes quantidades – mais de dois terços de suas lojas funcionam como área de armazenamento. Com isso, a Stew Leonard's consegue preço baixo, o que permite giro rápido e permite o frescor (e a qualidade) dos alimentos.

Além disso, a Stew Leonard's sabe que não basta haver excelência; o que importa é a excelência percebida. Não por outra razão é partidária daquilo que foi denominado “exibir e vender” (“*show and sell*”). Os clientes vêem a usina de leite e a padaria em atividade em cada loja, e isso contribui para aumentar as vendas.

As lojas Stew Leonard's dão no todo uma forte impressão de qualidade. Como diz Stew Jr., os pisos são de ladrilho verdadeiro, as tabuletas de madeira verdadeira, as paredes têm azulejos verdadeiros. “A percepção é muito importante. Quando alguém coloca flores frescas nos toaletes, tanto no feminino como no masculino, o cliente deduz que deve haver limpeza

na cozinha. Isso é percepção.”

A impressão de fartura também é muito forte na Stew Leonard's. Os secos e molhados, por exemplo, são exibidos em caixas abertas empilhadas em *displays* grandes e chamativos. A empresa seguiu, com bom senso, um velho ditado do comércio dos EUA: “*Pile them high and watch them buy*” (Empilhe bem alto e fique vendo o pessoal comprar).

Além do *feedback* dos clientes e da vigilância da direção, há o que se pode chamar de parâmetro da qualidade percebida pelos funcionários. O objetivo da empresa é ter

tanta qualidade que, mesmo quando uma pessoa deixar de trabalhar lá, ela deve querer continuar fazendo compras em suas lojas.

“W” de wow (uau)!

A diversão, o grande diferencial da Stew Leonard's, deve-se em grande parte a um capricho do destino. Em 1967, nas preliminares do negócio, Stew Leonard, pai, encontrou o terreno ideal para a loja, parte de uma fazenda junto de uma encosta, mas a proprietária não queria vender, porque criava ali muitos animais. Ele prometeu

Os números da empresa

- Fundação: 1969
- Faturamento total em 1998: US\$ 360 milhões
- Lojas: 2 (Norwalk e Danbury). A terceira está em construção
- Tamanho das lojas: 115 mil pés quadrados (10,7 mil metros quadrados) e 200 mil pés quadrados (18,6 mil metros quadrados)
- Vendas por pé quadrado: US\$ 2.000 (US\$ 21.528 por metro quadrado)
- Índice de crescimento: 15% a 20% ao ano
- Itens comercializados: 1.000
- Clientes: 50 milhões até 1998
- Funcionários: 1.300
- Itens vendidos: 2,5 milhões por semana

então que manteria as ovelhas, cabras e galinhas bem na frente da loja, para que ela pudesse vê-las da janela de casa. Gostando da idéia de estar perto de seus animais sem precisar custear sua manutenção, ela aceitou.

Stew, pai, fez na verdade uma rápida associação de idéias: lembrou-se de seus tempos de entregador de leite, quando as pessoas diziam que não havia nada mais chato e detestável do que fazer compras de alimentos, e agiu para mudar esse quadro em sua loja.

A fazendinha (The Stew's Little Farm) do lado de fora proporcionaria alguma distração aos clientes e às crianças que os acompanhavam. E, desenvolvendo o raciocínio, Stew, pai, colocou funcionários fantasiados de animais para oferecer alguma diversão também do lado de dentro.

As crianças adoraram, os pais aprovaram. "Ao longo do caminho, aprendemos que aonde vão as crianças vão os pais", explica Stew Jr. Tudo começou assim, e evoluiu muito. Hoje a ida a uma loja Stew Leonard's é uma experiência única no setor varejista norte-americano, que não passa em branco. No pátio, o cliente vê o minizoológico, onde pode admirar, tocar e alimentar vacas, ovelhas, bodes, perus, frangos, patos, gansos e outros animais. Em seguida, entra em um prédio que, se por fora parece um imenso celeiro, por dentro é um corredor único em forma de labirinto —um *layout* sem-par no setor, também um feliz acaso de reformas um tanto improvisadas.

O "hall de entrada" é a padaria e o aroma dos pães saindo do forno contamina o ambiente —e a visão dos pães saindo do forno abre o apetite.

Depois, seguindo pelo corredor único, o cliente vai tendo surpresas:

A Stew Leonard's University

Apesar de ter apenas duas unidades, a Stew Leonard's montou um centro de treinamento próprio: a Stew Leonard's University. Por ela passam todos os funcionários novos, que aprendem sobre a história da empresa e sua filosofia de atendimento ao cliente, além de questões técnicas, como a temperatura certa de cozimento e resfriamento, como prevenir bactérias etc.

Situado no meio do escritório administrativo, no segundo andar da loja de Norwalk, o centro serve apenas para treinamento básico, com orientação estabelecida nos moldes do programa da Disney. Depois dele, há também possibilidade de treinamento externo financiado pela empresa, o que depende de cada funcionário. Quem se destaca é enviado para o curso Dale Carnegie, um dos mais conceituados na área de vendas e comunicação nos EUA.

A University foi aberta também a pessoas de fora da empresa. Entre os alunos externos encontram-se gerentes de IBM, Citibank, AT&T, Kraft, Chase Manhattan e de muitas outras grandes companhias.

- assiste, através de janelas de vidro, ao processo de engarrafamento do leite fresquíssimo;
- dá de encontro com uma simpática galinha-robô, um ovo-robô, um pacote de leite integral mecanizado e outros bonecos, que dançam e cantam musiquinhas sobre o frescor dos alimentos (é o conjunto "The Farm Fresh Five");
- avista um fazendeiro mecanizado em tamanho real que canta e fala com as crianças;

- pode experimentar morangos e pistaches à vontade em recipientes que transbordam;
- conversa com os funcionários;
- ouve dois cachorros-robôs de mais de 2 metros de altura que tocam música *country* em banjos etc.

Enfim, o cliente faz compras de forma bem menos tediosa e, se acompanhado de crianças, bem mais tranquila também. Segundo Tom Peters, a mágica da Stew Leonard's está justamente em fazer um show em cada canto.

Nas duas lojas, o merchandising é ostensivo mas simples. Como acontece na área de padaria, predominam os cenários, os cheiros e os sabores. Em geral, os que visitam a loja pela primeira vez andam pelo corredor devagar —há muita coisa para distrair a atenção, mesmo se tratando do mais decidido dos compradores.

Representando o futuro

Diante de tudo isso, não é de surpreender que alguns dos fregueses da Stew Leonard's sejam de localidades a até 80 quilômetros de distância e que suas lojas tenham se tornado autênticas atrações turísticas do Estado de Connecticut. Tampouco surpreendem as vendas, o ritmo de crescimento da empresa e seu faturamento recorde por pé quadrado (*veja quadro na página 82*).

Aliás, a loja de Norwalk entrou para o *Guinness Book of Records* em 1992 como a de maior faturamento por unidade de área nos Estados Unidos e foi registrada no *Ripley's Believe It or Not!* (Acredite se Quiser) como a maior loja de laticínios do mundo. Além disso, o Food Marketing Institute constatou que seu setor de padaria vende 20 vezes mais do que qualquer outro localizado dentro de loja nos EUA.

Varejistas como a família Leonard representam o futuro. Pensam na experiência que oferecem e não vêem o lucro como direito, mas como recompensa. "O lucro é o resultado de um bom trabalho", como diz o fundador Stew Leonard. ♦

Na Stew Leonard's, o lucro é visto como uma recompensa, não um direito. Deve ser o resultado de um bom trabalho