

## **Coração, cabeça e bolso**

Em entrevista exclusiva, a empresária Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues, diretora-superintendente do Magazine Luiza, adianta seu conceito de varejo multicanal e o projeto de lojas virtuais. E afirma que seu segredo de sucesso está na fórmula "coração, cabeça e bolso", que gostaria de ver copiada por todos os concorrentes.

**Você costuma dizer que administrar é muito simples, questão de bom senso e boa intenção. Administrar é tão simples assim?**

Quando você tem valores e princípios muito definidos, como as pessoas que estão dando certo hoje geralmente têm, e quando consegue transpor isso para uma empresa, administrar é muito simples, sim. Não tem porque complicar.

Há algumas regras básicas. Por exemplo, administrar problemas operacionais é uma coisa séria, e as empresas se envolvem tanto com sua resolução que acabam perdendo 70% do seu tempo nisso. Na nossa empresa, os problemas devem ser resolvidos imediatamente e por todo mundo. Assim sendo, sobra tempo para trabalharmos o estratégico, para criarmos nosso futuro e sairmos à frente.

Uma segunda regra é valorizar a independência dos funcionários, fazendo com que cada um se sinta dono daquilo. O negócio é feito por todos remando na mesma direção. Mais um fator importante é reconhecer que todos gostam de ser bem tratados e de trabalhar num lugar alegre. Eu costumo dizer: "Não use gente de mau humor". "Não use ambiente pesado". Outra regra é administrar com olho no olho, sem ficar criando muitos manuais enormes - assim se evita aquele círculo vicioso de "muita justificativa e pouca ação".

Tudo em nossa empresa é simples, mas não é simplório nem simplista. E nada do que fazemos seria possível se a postura das pessoas, principalmente do líder, não fosse uma postura simples, de igual para igual, o que entra em profunda crença no ser humano.

## **Sinopse**

- "Administrar é muito simples, sim. Não tem por que complicar". A autora dessa frase é a empresária Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues, diretora – superintendente do Magazine Luiza e responsável por um faturamento anual que deve totalizar R\$ 850 milhões em 2003. Segundo ela, no entanto, esse simples não é simplista. Há apenas algumas regras básicas a seguir: uma é reduzir o tempo na resolução de problemas operacionais para se concentrar mais em criar o futuro; outra é não permitir que o mau humor contamine o ambiente de trabalho; uma terceira é fazer as coisas sem muitos manuais e normas mais "olho no olho". E assim por diante. Em entrevista exclusiva a Carlos Alberto Júlio, presidente da HSM do Brasil, Luiza Helena conta essas e outras de suas receitas de *management* e define a maior de todas as regras: uma empresa deve tratar o funcionário com o coração, mas deixá-lo com a cabeça e permitir que se beneficie disso no próprio bolso.
- Ou seja, o Magazine Luiza, sediada em Franca (SP), adota conceitos moderníssimos, como a participação dos funcionários nos lucros, a autonomia deles para tornar decisões e o cultivo do bom clima de trabalho. É uma surpresa para os que acreditam que empresas do interior sejam mais conservadoras.
- O Magazine Luiza também é avançado em outros aspectos. Por exemplo, envolve sistematicamente pessoas de fora em seu dia-a-dia para que tragam novas idéias. Ele trabalha com ciclos de negócios – sua superintendente revela que está se iniciando um novo ciclo, em que o foco mudará do produto para o cliente. O momento em que foi realizada esta entrevista não poderia ter sido mais feliz para a empresária. O Magazine Luiza acabara de ser eleito a melhor empresa do Brasil para se trabalhar em 2003. "Estamos celebrando muito esse título. A alegria do pessoal está tão grande também participar da empresa com a que até as vendas estão muito maiores!",

*"Eu costumo dizer que a mulher só conseguirá ter sucesso quando respeitar o papel masculino, seja na criação de filhos, seja na empresa"*

**Normalmente, em suas palestras e entrevistas você fala muito sobre seus funcionários e clientes e pouco, ou quase nada, sobre seus concorrentes. Você administra sem olhar para o concorrente?**

Não. O que tenho é muito respeito – e para isso para todos na empresa - por qualquer concorrente, até pela lojinha mais simples da cidade a que chegamos. Costumo dizer que ninguém chegou aonde está se não fez alguma coisa boa. Na empresa, aliás, é proibido falar coisas negativas sobre os concorrentes. Só se pode comentar coisas boas que eles fazem.

A diferença é que não usamos os concorrentes para explicar uma venda que anda baixa ou uma situação que não está legal; procuramos ter o nosso caminho, a nossa cara.

Sempre procuro aprender com o concorrente, mas não quero ter a cara dele. Nem acho que ele esteja errado em não ter a nossa cara.

Também não trabalhamos com concorrência predatória - nem com os concorrentes grandes, nem com os pequenos. Nossa premissa é a de que devemos fazer nosso trabalho da melhor forma possível, baseados no ganha-ganha.

**A cultura do Magazine Luiza é muito forte, relacionada com sua origem interior, onde normalmente as pessoas são mais conservadoras e respeitosas. Como explicar que, tendo esse estilo de uma empresa interiorana, o Magazine Luiza consiga ser tão moderno? Por exemplo, vocês têm a loja eletrônica há dez anos e recentemente “estouraram” os canais de Internet com sua liquidação de madrugada...**

Não concordo que as pessoas do interior sejam tão conservadoras assim. Apenas somos muito rígidos e coerentes em seguir os nossos princípios e valores. O que faz a diferença é a abertura das pessoas ao novo e, na nossa empresa, trabalhamos muito esta abertura.

A loja eletrônica, hoje denominada loja virtual, nasceu dessa abertura à mudança de paradigma. O mais importante é que estamos sempre nos reinventando e inovando.

#### **Empresa tem 162 lojas convencionais e virtuais no Brasil**

**Data de fundação da empresa: 1957**

**Data em que Luiza Helena assumiu a direção da empresa: 1991**

**Data de lançamento do site de comércio eletrônico: 1999**

**Faturamento da empresa em 2001: R\$ 588,413 milhões**

**Faturamento da empresa em 2002: R\$ 700 milhões**

**Faturamento específico da operação de Internet e 37 lojas virtuais em 2002: R\$ 100 milhões**

**Lucro da empresa em 2001: R\$ 18,285 milhões**

**Lucro da empresa em 2002: R\$ 15,567 milhões**

**Faturamento previsto para 2003: 850 milhões**

**Número de funcionários ( dado mais atual): 4 mil**

**Número de lojas convencionais: 125**

**Número de cidades onde estão as lojas: 126, nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Paraná e Mato Grosso do Sul**

**Previsão de expansão das lojas até o final de 2003: mais de 13 lojas.**

**A loja eletrônica tem um conceito diferenciado, não? Fale um pouco sobre isso.**

A loja eletrônica surgiu em 1992, para suprir a necessidade de consumo da cidade menor, onde era inviável o projeto de uma loja física. As três pilotos foram em Igarapava, Ituverava e Cássia. Na época o Brasil praticamente não dispunha de tecnologia multimídia e utilizávamos TV e vídeo-cassete para demonstrar os produtos.

*"Um gerente não pode dispensar um funcionário sem ouvir as pessoas do conselho da loja"*

Agora, o diferente tem a ver com a nossa missão, que é contribuir com a cidade em que nos instalamos. Isso significa que não podemos ter um posto de venda numa cidade sem agregar algum valor de conhecimento ou financeiro para ela.

Então o que fizemos com a loja eletrônica? Mesmo com o produto não saindo dali, nós devolvemos para o município o que seria seu valor de ICMS, fazendo uma nota de transferência. A Loja Eletrônica paga ICMS para a cidade do mesmo modo que uma loja física o faria.

**Isso não é uma obrigação legal? É uma opção de vocês?**

É uma opção nossa, porque a lei só exige que se pague ICMS quando o produto sai daquele município. Mesmo com a burocracia, que até nos aumenta mais o custo e que estamos lutando para reduzir, nós continuamos devolvendo ICMS para as comunidades locais.

**Sua família sempre teve mulheres que trabalharam fora. E você cursou direito e administração, e criou filhos. Como conseguiu fazer tudo isso? Você sabe que, segundo a Organização Internacional do Trabalho, as mulheres já realizaram dois terços de todo o trabalho feito no mundo na década passada...**

A primeira chave é reconhecer que os homens têm um papel muito importante. Eu costumo dizer que a mulher só conseguirá ter sucesso quando respeitar o papel masculino, seja na criação de filhos, seja na empresa. Muitas vezes na empresa paramos uma reunião e falamos: "Disso a gente não dá conta, é coisa de homem". Do mesmo modo, também dizemos: "Espera aí! Isso depende de intuição e nós, mulheres, aprendemos a desenvolvê-la melhor." Na empresa, temos tios, pais, primos, filhos, profissionais homens que ajudaram e ajudam a construir o negócio todos os dias. Outra questão que não se deve ignorar é que talvez seja mais fácil criar família e trabalhar para quem mora no interior, até mesmo porque a logística é mais fácil. Eu sou uma executiva como qualquer outra, mas tive tempo de levar os filhos de manhã a escola. Tem também o fato de que a mulher se comunica com mais facilidade; ela consegue misturar mais os filhos e o trabalho. Ela consegue envolver os filhos melhor no trabalho.

Então, graças a Deus, eu tenho três filhos supercomprometidos coma vida e com as pessoas, o que é mais importante para mim. Uma fez sua carreira fora, mas voltou para a empresa; um é *chef* de cozinha; e outra trabalha no mercado publicitário em São Paulo.

**Certa vez você me disse que não tem o menor problema em admitir que sua insegurança em relação àquilo que você não sabe na frente de seus funcionários. Isso é uma característica feminina ou da Luiza Helena?**

Eu acho que, por uma questão até mesmo cultural, é permitido a mulher errar mais do que o homem. Mas vejo que isso está mudando, como podemos perceber pelo perfil do homem desta nova geração, que tanto a mídia vem mostrando.

Porém essa também é uma característica minha, porque eu descobri que assumir fragilidade dá autoridade, em vez de tirar. Quando você descobre isso, tudo fica muito mais fácil.

## **FUNCIONÁRIOS**

**Você fala bastante em delegar poder aos funcionários. O que a move a fazer isso, numa empresa familiar que, muitas vezes, costuma ser mais controladora?**

Eu não concordo que uma empresa seja mais controladora só por ser familiar. Existem empresas familiares muito grandes e totalmente descentralizadas, assim como existem empresas com administração profissionalizada e profundamente centralizadoras. Isso é uma premissa da principal liderança de cada empresa.

Para o Magazine Luiza, essa é uma questão prática e lógica acima de tudo. Atualmente é preciso ter velocidade, qualidade e rentabilidade. Essas três coisas só são possíveis se o poder não estiver concentrado nas mãos de meia dúzia de pessoas. Isso exigiria que os funcionários ficassem nos ligando o tempo todo para pedir autorizações. Como ter velocidade e qualidade desse jeito? Impossível.

Então, realizamos um processo de descentralização do poder. Todos têm liberdade de tomar qualquer decisão. Chamamos isso de "liberdade acompanhada".

**Você quer dizer que o gerente da filial mais remota tem poder?**

Ele tem o poder de definir o preço, aprovar o crédito, criar propagandas e campanhas na cidade, contratar pessoas, mas, é lógico, de acordo com nossos princípios e com um código de ética. Ele é acompanhado, mas não questionado. Cada gerente dirige a loja como se fosse dono dela. E todos são remunerados com base nisso.

**Os funcionários também têm remuneração variável de acordo com o desempenho?**

Na empresa, em quase todos os níveis, incluindo a administração central, 70% do salário é atrelado à produtividade e 30% depende do resultado da loja ou do resultado global. Sendo assim, o funcionário automaticamente tem de desenvolver a capacidade de ensinar as outras pessoas e de ser mais transparente com elas. Nós nos preocupamos muito em premiar o coletivo e evitar a competição predatória. Tudo isso privilegia o resultado global.

## **Luiza Helena preside também uma ONG**

Francana, casada e mãe de três filhos: essa é uma das formas de descrever Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues. Empresária, diretora-superintendente do Magazine Luiza e palestrante solicitada; essa é outra perspectiva. Uma pessoa que ama seu país leva seus funcionários a cantar o Hino Nacional uma vez por semana, em todas as unidades, e preside a organização não – governamental Cidadania Viva; eis um terceiro ângulo.

Mulher polivalente, Luiza Helena iniciou suas atividades profissionais ainda menina no Magazine Luiza, fundado por uma tia. Trabalhou em todos os departamentos e funções da empresa, da cobrança à gerência, das vendas à direção comercial, até que, já formada em direito pela Faculdade de Franca, participou da criação de uma *holding* para profissionalizar sua gestão e definir seu processo sucessório. Então, em 1991, tornou-se sua diretora –superintendente.

No novo cargo, Luiza Helena fez uma revolução. Organizou o crescimento da empresa com novos modelos de negócio – por exemplo, já em 1992 criou a Loja Eletrônica Luiza, hoje conhecida como Loja Virtual Luiza, um projeto pioneiro no varejo nacional. Também fortaleceu a comunicação com a equipe e descentralizou o poder, transformando os gerentes de lojas em empreendedores e conferindo agilidade a tomada de decisões. Não a toa o Magazine Luiza chegou ao lugar em que está hoje. Entre os inúmeros reconhecimentos recebidos por seu trabalho, Luiza Helena foi agraciada, em novembro de 2001, com o Prêmio Antônio Proost Rodovalho, concedido pela Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo (Facesp), pela Associação Comercial de São Paulo (ACSP) e pela Companhia Melhoramentos de São Paulo. Foi a primeira mulher a receber a honraria.

Eu estava assistindo a uma palestra do Tom Peters em que ele falou: "Você tem de fazer o anúncio de sua carreira amanhã no jornal. Não precisa sentir vergonha de mostrar a marca 'você'". Aí me lembrei de um amigo que vivia perguntando por que nós não fazíamos *outdoor* nas cidades anunciando os funcionários vitoriosos. Juntando as idéias do Tom Peters e do meu amigo, começamos a fazer *outdoors* nas cidades com o seguinte texto: "Bom atendimento todo mundo reconhece. Parabéns Fulana. Nossa vendedora na cidade Tal. Comprove!". E aparece a foto da funcionária. Com isso quebramos aquela premissa: "Não fale bem de seus funcionários, porque, senão, alguém vai tirá-los de você". Isso teve um efeito super legal sobre os funcionários e é um fator a mais para motivá-los a trabalhar e a manter-se na empresa.

## **Notei que você não falou no poder de demitir: o gerente pode demitir funcionários?**

Um gerente não pode dispensar um funcionário sem ouvir as pessoas do conselho da loja. Cada loja tem o seu conselho, formado por funcionários e eleito pela própria equipe.

A dispensa na empresa não é vista como algo bom, porque já se investiu naquele funcionário e ele já conhece profundamente a nossa cultura. Por isso, quando é necessária uma demissão, deve haver o parecer do gerente e do conselho.

## **Vocês dão ao funcionário um reconhecimento público incomum, ao colocar um *outdoor* na cidade com a fotografia do vendedor do mês. Como surgiu essa idéia?**

**Você é conhecida como uma inimiga feroz da burocracia. Na prática, que papéis você elimina? Sua empresa tem um organograma, por exemplo? Como os funcionários lhe propõem um novo projeto?**

Eu não gosto de burocracia e de excesso de papel. Um papel passa na minha mão somente uma vez. E nosso organograma, como o de várias empresas, era cheio de poleirinho, mas desde 1993 o mudamos.

Temos na empresa uma forma super simples e profunda de fazer projetos.que não nos deixa perder muito tempo para implantá-los. Em todo projeto devem constar sempre os passos de "como fazer acontecer".

### **Poleirinho é o retângulo onde se escreve o cargo?**

*"Eu acredito firmemente que as empresas que sobreviverão serão as que têm ética e que visam o bem-estar comum"*

Isso mesmo. Tinha aquele monte de poleirinhos: era muito difícil o funcionário chegar lá em cima de tão grande a hierarquia. E coitadinho do cliente, que nem aparecia.

Hoje, nosso organograma tem a forma de átomo, e a palavra "cliente" está escrita bem no meio. Todos da empresa precisam resolver qualquer problema que o cliente tenha. É lógico que nós temos especialistas que trabalham em marketing, em finanças e sistemas; só que todos precisam entender de cliente. Todos sabem que nós temos de vender e ter lucro para fazer a empresa perdurar.

E, como todos têm uma parcela de sua remuneração dependente de resultados, todos se esforçam para conversar uns com os outros: o financeiro tem de se sentar para conversar com o comercial; o comercial precisa conversar com o marketing e assim por diante. Estouros de vendas e vendas fracas mexem no bolso de todo mundo.

Uma das imagens que eu mais gosto de trabalhar é a de que todos têm de estar remando no mesmo barco, na mesma direção e ao mesmo tempo. E também é preciso ter a coragem de tirar quem não está remando, porque, senão, não se chega à praia. Hoje não há mais a inflação para você passar adiante suas incompetências.

### **Em qual tipo de empresa você aconselharia um jovem recém-formado a trabalhar?**

Empresas éticas. Jamais gostaria que um jovem entrasse numa empresa que não tivesse ética. Seria uma péssima primeira experiência. Se perceber que não há ética em determinada empresa, ele deve ir embora.

Aliás, eu acredito firmemente que as empresas que sobreviverão serão as que têm ética e que visam o bem-estar comum: funcionários, clientes, sociedade etc.

## **Você se julga uma vendedora? Essa é sua definição profissional?**

Sim, sou apaixonada pelo que faço. Não tenho vergonha de se vendedora; vivemos vendendo coisas e idéias, a todo minuto. Já passou a época em que aquele que se achava mais intelectual não podia falar que era vendedor, não conseguia admitir que mexia com dinheiro. E eu tenho orgulho de que, para vender, nunca precisei mentir, ir contra princípios ou tapear, que é aquela visão antiga da profissão.

## **Esse *status* vendedor malandro não existe mais, em sua opinião?**

Pelo menos não no Magazine Luiza. Descobrimos que o vendedor era considerado um cargo menor e que os funcionários tinham vergonha disso. Tanto que nós eliminamos os cargos de todos os cartões de visita durante dois anos. Quando alguém perguntava: "O que você faz no Magazine Luiza?", o funcionário podia responder: "Eu atuo na área comercial".

Com o tempo, o pessoal foi dizendo: "Eu atuo na área comercial, mas sou mesmo é vendedor". Nós fomos assumindo que éramos todos vendedores. Hoje, na empresa, a qualquer canto que você for, todos falam que são vendedores, até a pessoa do caixa. O papel do vendedor passou a ter *status* na empresa.

## **MARKETING E ESTRATÉGIA**

### **Quais são as bases do diferenciado marketing do Magazine Luiza?**

Acreditamos que o principal veículo de construção de marca são os nossos funcionários da ponta, ou seja, aqueles que estão em contato direto com os clientes. A marca no varejo começa e se constrói no atendimento do dia-a-dia nas lojas.

Além disso, temos ferramentas bem avançadas de marketing de relacionamento com segmentação inteligente da base de clientes, como o CRM (gestão do relacionamento com o cliente), e também possuímos um processo bem eficiente de captura de informações junto à nossa base de vendas. Esse processo tem o objetivo de traçar as estratégias de promoções que são fundamentais para o varejo.

*"A Grande São Paulo está no nosso foco [...] temos estratégias novas que estão sendo consolidadas"*

**Você sempre compartilha suas experiências, em palestras ou entrevistas. Não teme que, com isso, seu concorrente o copie?**

Olhe, somos muito copiados. Nossos projetos são bem imitados. Mas eu costumo dizer que, para o concorrente, nos copiar a essência, ele precisará ter uma crença muito grande em pessoas, valores e princípios. E, se isso acontecer, vou ficar feliz.

Não se esqueça de que eu sou uma grande defensora do desenvolvimento sustentado do Brasil. As pessoas são a essência da nossa empresa e seria ótimo se fosse assim em todas as empresas do País. Comunicamos dizer que, por ter sua missão, valores e princípios tão claramente definidos e praticados, o Magazine Luiza possui alma. E quem conhece de perto nosso trabalho consegue sentir isso.

**Isso significa que mesmo nas lojas eletrônicas o atendimento é personalizado?**

Exato. Porém isso não se resume a atendimento personalizado. Percebe-se uma evolução na cabeça das pessoas do Magazine Luiza. Os funcionários se sentem muito mais felizes em servir do que o usual. Se formos copiados nisso, ótimo!

**As inovações que vocês criam a todo momento são fruto de uma inquietude sua? Ou isso vem do time?**

Isso vem do time. Não dormir sobre os louros da vitória está na cultura da empresa. Claro que festejamos muito, como festejamos muito o primeiro lugar das "Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil".

Mas sempre pensamos lá na frente. Por natureza, eu penso assim. Acho que tudo tem um ciclo que se esgota. É muito mais fácil mudar o ciclo enquanto ainda se está tendo sucesso do que quando começam as dificuldades. E é isso que fazemos no Magazine Luiza.

Sinto que a maior dificuldade de uma empresa não é montar o negócio em si, e sim mudar o ciclo.

**No começo da década de 1990, vocês fizeram uma campanha dentro da empresa para aumentar a rentabilidade. Essa foi uma mudança de ciclo?**

Sim, foi parte de um novo ciclo de dez anos de duração, para o qual a equipe definiu várias fases: mobilização, sustentação, consolidação, ação, solidificação, expansão, evolução, competência, excelência. Para cada fase tínhamos uma meta clara a cumprir. O objetivo por trás do ciclo inteiro era transformar o Magazine Luiza numa empresa de varejo que respeitasse as pessoas, desse lucro e buscasse parcerias.

Atualmente estamos numa nova fase de transformação, mudando de ciclo de novo. A estratégia é sair do foco no produto e passar para o foco no cliente. Para isso, queremos aumentar nossa base de clientes e lhes oferecer experiências memoráveis em nossos pontos de loja.

### **O que você entende por parcerias?**

São todos aqueles que podem somar com o nosso negócio. São os terceirizados, as consultorias de pessoas ou empresas externas. Não temos um serviço de consultoria dentro do Magazine Luiza. Então, sempre que a equipe está muito acomodada e eu vejo alguém legal, faço o convite: "Venha para cá uns meses; chegou a hora de juntar a nossa experiência com capacidade de inovação que você tem. Podemos extrair muita coisa nova dessa parceria".

Às vezes, vêm aqueles meninos bem despojados, que usam rabo de cavalo, e são muito criativos. Não deixo que entrem na operação do dia-a-dia, porque isso pode cegar um pouco a gente. Primeiro eles trabalham comigo e depois com a equipe.

### **Sua empresa já foi pequena e está crescendo. O que é melhor do ponto de vista estratégico: ser empresa grande ou pequena?**

Não importa o tamanho. Quando o Magazine Luiza era pequeno, os outros falavam: "Ah, você é pequena; pode fazer isso porque tem apenas 200 empregados". Quando chegamos aos mil funcionários, disseram: "Você só vai conseguir fazer isso enquanto tiver mil empregados". O fato é que já estamos com 4 mil funcionários e, apesar de este ser um período recessivo, está sendo nosso ano de maior expansão – abrimos 50 lojas até outubro, uma a cada sete dias – e fomos eleitos a melhor empresa para se trabalhar em todo o Brasil.

Quero dizer com isso que não existe uma receita prontinha, não. Acho que depende muito de como você mistura coração, cabeça e bolso. Não adianta a empresa cuidar bem de seu funcionário se, quando chega a hora de ganhar, ele não participa, não se sente como se fosse dono. Também não adianta o funcionário ter idéias e não poder contribuir. O segredo não é o tamanho da empresa, mas essa mistura de cabeça, coração e bolso.

### **GURUS**

### **Com esse estilo de gestão ao próprio, você busca inspiração em alguém? Quem são seus gurus?**

Não sei se tenho guru. Há pessoas que me inspiram. E a cada época surgem na minha vida pessoas ou leituras que me ajudam muito. Meu lema é buscar conhecimento em muitas coisas, com muita gente. Minha tia, que fundou a empresa e mora atrás da loja, é uma musa inspiradora, porque ela é uma ganhadora. Ela nunca fala

"não" a uma proposta comercial, sabe? É uma pessoa que eu admiro muito.

Muitos cursos me ajudaram e foram oportunos. Outras vezes, a influência vem da leitura de um livro, como *Dedique-se de Coração*, da Starbucks [ed. Negócio]. E assim por diante.

## FUTURO

**Você já falou que sua empresa está entrando em um novo ciclo, em que o foco mudará do produto para o cliente. Isso é uma tendência que você enxerga para o futuro próximo? Como você vê o futuro da Magazine Luiza e do varejo brasileiro como um todo?**

Nós acreditamos no Brasil e estamos confiantes na queda de juros. Por conta disso, nas nossas lojas, já introduzimos serviços como o recebimento de contas, cartão, venda de seguros etc. Além do mais, sinto que estamos caminhando para o "varejo multicanal". Isso significa estar onde, como e quando o consumidor quiser. O Magazine Luiza está se preparando para isso.

Já estamos na Internet, no televendas, nos shopping centers, em lojas de rua convencionais, em lojas de bairro e em quiosques – estes nós podemos pôr em qualquer lugar.

**E quando o Magazine Luiza começará a atuar no maior mercado do País, a Grande São Paulo? Como é sua estratégia nesse sentido?**

A Grande São Paulo, lógico, está no nosso foco. Mas o momento certo ainda vai chegar. Para isso, tempos algumas estratégias novas que estão sendo consolidadas. E ainda temos outras cidades onde investir, cidades onde já somos fortes e onde o retorno sobre o investimento seria imediato. Porém, sem dúvida, São Paulo é uma meta.

Individualmente, responda às questões a seguir:

- 1) Qual é o conceito de Varejo Multicanal da Diretora Superintendente e porque ela utiliza esse conceito como novo como de Magazine?
- 2) Qual é o conceito de “liberdade acompanhada” da Diretora Superintendente do Magazine. Esse tipo de liberdade é bem aceito pelas empresas brasileiras? Justifique sua resposta.
- 3) Analise os itens descritos no texto sobre a importância do trabalho em equipe para o Magazine.

Discuta com seu grupo e elabora as respostas que representem as idéias de todo o grupo. O trabalho final deve ser por e-mail para o professor da disciplina.