

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

Porque é que algumas lojas têm sucesso e outras não.

Edições Venda Otimizada

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

Todos os direitos reservados.

É proibida a distribuição do conteúdo deste livro. Autorizamos a impressão do livro apenas para utilização pessoal.

Versão 1.0 - 2015

Edições Venda Otimizada

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

Índice dos 30 Segredos das Lojas de Sucesso

- 1 - Estão sempre em movimento e vencem a inércia
- 2 - Preparam-se para a maratona e não para o sprint
- 3 - Utilizam o efeito composto
- 4 – Sabem que a execução é mais importante que qualquer ideia
- 5 - Algumas oportunidades só aparecem um vez.
- 6 - Utilizam com cuidado o bem mais escasso
- 7 - Os obstáculos são, na maior parte das vezes, uma vantagem.
- 8 - Alteram o que pode ser alterado, e não se preocupam com o que não pode ser alterado.
- 9 - Dívida só é boa se criar crescimento das vendas.
- 10 - Automatizam tudo o que possa ser automatizado
- 11 - Os empregados são um dos maiores ativos de uma loja, mas nenhum empregado é mais importante que a loja

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

- 12 - Os negócios mais difíceis e complicados não devem ser evitados
- 13 - Criam parcerias com outras empresas de sucesso, e fogem das parcerias com empresas perdedoras.
- 14 - Aumentam as vendas, para aumentar os resultados
- 15 - Concentram os esforços em captar os clientes que passam junto à loja.
- 16 - Focam o negócio.
- 17 - Sabem que o tamanho do mercado dita o futuro da loja
- 18 - Tentam ter uma vantagem que ninguém possa copiar
- 19 - Põem a satisfação do cliente acima de qualquer coisa.
- 20 - Sabem que é mais fácil vender a pessoas que procuram um produto e o querem comprar, do que a pessoas que precisam do produto mas não o querem comprar.
- 21 - Sabem que o lado emocional dos clientes é muito mais importante que o lado racional.
- 22 - Sabem que utilizar os preços baixos como estratégia de longo

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

prazo é arriscado.

23 - Sabem que é nos detalhes que está a diferença

24 - Não crescer não é uma opção

25 - Utilizam diferentes pessoas para diferentes fases do negócio

26 - Em períodos de forte crescimento de vendas, estão atentas ao crescimento das despesas.

27 - Deve-se, mesmo desde o início, criar um negócio que possa ser escalável.

28 – Não se preocupam em partir à frente.

29 - Demasiada personalização / customização dificulta o crescimento

30 - Nunca expandem um negócio que não seja viável

/

Sucesso é ação

1 - Estão sempre em movimento e vencem a inércia

Se me perguntassem qual o principal fator de sucesso de uma loja, eu responderia: ***Ação continua, inteligente e determinada.***

Os lojistas de sucesso estão sempre a tentar fazer algo novo, experimentando tudo o que pode resultar, mesmo que tenha apenas algumas hipóteses de sucesso.

E de facto, só quando acreditamos que modificando aquilo que está nas nossas mãos obteremos resultados diferentes, é que podemos ter sucesso.

Uma boa parte dos lojistas acha que pouco pode fazer para alterar o resultado das suas lojas. Acreditam que o que mais influencia o negócio é o poder aquisitivo dos seus clientes. Se a economia do país vai bem, então têm vendas. Se a economia vai mal, então só lhes resta esperar que melhores dias cheguem.

Nos negócios e na vida há uma regra que diz: “se você

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

continuar a fazer aquilo que tem vindo a fazer, vai continuar a ter os mesmos resultados“. Por isso, se não está satisfeito com os resultados que tem, então você tem que começar a fazer as coisas de maneira diferente.

O pessimista queixa-se do vento, o otimista espera que ele mude, e o realista ajusta as velas.

William George Ward

É nos momentos de dificuldades que as lojas de sucesso conseguem bater a concorrência.

Quando estamos perante a adversidade, há dois tipos de atitude que são prejudiciais ao desenvolvimento do negócio. A primeira é ser pessimista e ter um espírito de derrota. A segunda é ter um espírito otimista sem ser realista.

Queixar-nos do que não depende de nós, e do que é impossível alterar, não resolve nenhum problema. Pelo contrário,

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

esse tipo de atitude leva a que fiquemos satisfeitos com respostas cuja solução é não fazer nada. E não fazer nada é a pior solução para qualquer problema.

Do outro lado, temos a atitude de otimista irrealista. Essa é a atitude de pensar que apenas temos que esperar, pacientemente, que o tempo passe, que os problemas se resolverão. O efeito final é o mesmo que ter uma atitude negativa, e é a falta de ação.

Como em muitos assuntos da vida os extremos tocam-se, e no meio está a virtude. Não há nada de errado em ser otimista, desde que isso nos leve à ação. Devemos ser otimistas com as nossas capacidades, mas não otimistas com o que não depende de nós.

Muitas lojas fizeram o seu sucesso em períodos muito difíceis.

Os lojistas que tiveram uma atitude pessimista, culparam o governo, ou os clientes, ou outro motivo. Não acreditaram que podiam fazer alguma coisa, uma grande parte deles (especialmente os que não tinham capitais suficientes) acabaram por ter que fechar as portas de vez. Os pessimistas tendem a reduzir as despesas das

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

lojas, mas não conseguem fazer aumentar as vendas. Ora se a crise durar vários anos, ninguém consegue sobreviver com poucas vendas, mesmo que tenha custos reduzidos.

Por outro lado, os lojistas que acreditaram que a crise era passageira, e que dentro de alguns meses tudo se iria resolver, também tiveram a mesma sorte que os pessimistas. E nem sequer reduziram as despesas, pois acreditaram que tudo se ia resolver rapidamente. No final, e se os problemas se mantiveram durante muito tempo, as lojas terão despesas elevadas e receitas pequenas. Em pouco tempo terão que fechar as portas.

O lojista realista tem uma atitude pró-ativa. Reduz as despesas, mas mantendo sempre uma estrutura que permita o crescimento, e procura novas soluções para aumentar as vendas.

2 - Preparam-se para a maratona e não para o sprint

É preciso que os lojistas parem de pensar que o sucesso ou fracasso do negócio foi determinado quando decidiram quais os produtos que iriam vender, e onde iriam abrir a loja. Ter sucesso no comércio não é um acontecimento, mas sim um processo. Não é o facto de abrir a loja que determina se você vai ter sucesso ou não, mas sim o que você fizer a seguir. Poucas foram as lojas que abriram e tiveram sucesso imediato.

Ter sucesso não tem a ver com ter um bom plano de negócio, ou uma boa loja, ou mesmo um grande capital, mas sim no facto de você assumir riscos inteligentes, trabalhar e não desistir.

Veja-se o caso do Macy's nos EUA, o seu fundador Rowland Hussey Macy, tinha já criado 4 lojas que falharam, até ter sucesso com o Macy's em Nova Iorque. Se Rowland Macy não tivesse continuado a tentar abrir novas lojas, melhorando com o que tinha aprendido, hoje não existiria o Macy's.

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

Para quem espera que só tem que se esforçar antes de abrir o negócio, e depois é só aproveitar o sucesso, então abrir uma loja não é uma opção. Abrir uma loja exige sacrifícios hoje, para obter gratificação amanhã. E os sacrifícios que são exigidos são tempo, dedicação, e reinvestir o máximo do dinheiro que conseguir ganhar no negócio, até que este já seja sólido. Aí, nessa altura, poderá aproveitar os benefícios de ser um lojista de sucesso, e que são muitos. O homem mais rico da Europa (e terceiro do mundo), ganhou a sua fortuna abrindo lojas. O homem mais rico da Suécia (Ikea), e do Japão (Uniqlo) também tornaram-se milionários sendo lojistas. E o mais relevante é que esses lojistas conseguiram tudo isso numa geração, partindo quase do zero. Mas não foi conseguido de um momento para o outro, mas sim após anos de trabalho, com sucesso e falhanços.

A boa notícia, para quem quer ter sucesso mais rapidamente, é que existem fatores que podem tornar este processo muito mais rápido:

1. O empenho que você põe no negócio. Se o caminho para o

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

sucesso exige determinadas horas de trabalho, quanto mais horas de trabalho você der ao seu negócio, numa fase inicial, mais rápido será esse sucesso. Claro que não conta apenas a quantidade, mas também a qualidade, por isso é que digo que o que conta é o empenho, ou seja tempo de trabalho com dedicação e utilizando todo o conhecimento que temos.

2. O conhecimento que temos do nosso negócio. Existem muitas maneiras de adquirir conhecimento do negócio. Uma delas é através da experiência própria. Este é um fator importante, mas demora tempo. Outra maneira de adquirir conhecimento é através do estudo dos outros negócios, da mesma área de negócio que a nossa, ou de outras áreas.

Sam Walton, o fundador da cadeia de supermercados *Walmart*, era um exímio utilizador desta técnica. Ele não perdia oportunidade para visitar e aprender com as outras lojas. Ele dizia que havia sempre alguma coisa a aprender com qualquer comerciante, mesmo com aqueles que aparentemente não tinham

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

sucesso. Aliás, ele dizia que devia o seu sucesso ao que tinha aprendido com a concorrência. E depois, obviamente, utilizava o conhecimento que tinha adquirido e aplicava-o no seu próprio negócio. Outras das coisas que o distinguiu, era procurar sempre os especialistas das áreas que pretendia melhorar, contratando consultores. Também lia toda a informação que pudesse encontrar sobre o negócio dos supermercados.

Hoje em dia, com a quantidade de informação ao nosso dispor na internet, bem como à quantidade de livros sobre todos os assuntos, só não está informado quem não tem vontade de aprender. É muito fácil conseguir 15 a 30 minutos por dia para leitura de material informativo, ou sobre tendências no nosso ramo.

3 - Utilizam o efeito composto

O efeito composto diz-nos que um pequeno esforço pode ser multiplicado por outro pequeno esforço, e o efeito final é uma grande alteração.

Muitas pessoas pensam que para aumentar as vendas de uma loja em 100% só se consegue aumentando número de clientes em 100%. Só que as vendas de uma loja são o resultado da multiplicação de vários elementos, entre os quais está o número de clientes, mas que inclui também: o número de vezes que esses clientes nos compram durante um período de tempo, o número de produtos ou serviços que compram, e o preço desses produtos ou serviços.

Se por exemplo, aumentarmos o número de clientes em 20%. Se aumentarmos o número de vezes que os clientes compram na loja em 20% (compravam 10 vezes por ano e agora compram 12). Se conseguirmos que os clientes nos comprem 20% mais de produtos

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

ou serviços cada vez que vão à loja, e que esses produtos ou serviços sejam 20% mais caros, então as vendas vão aumentar em 107% ($1,20 \times 1,20 \times 1,20 \times 1,20 = 2,07$).

Ou seja, cada um dos vários elementos fez multiplicar o efeito dos outros elementos, e o resultado final, em vez de ser um aumento de 80%, foi de 107%.

Mas mais importante que o efeito composto, é você perceber que existem mais formas de aumentar as vendas para além de aumentar o número de clientes. Pode não precisar de aumentar todos estes elementos de uma só vez, o que seria muito difícil fazer. Mas pode ser possível aumentar as vendas alterando dois ou três destes elementos.

Aqui fica a fórmula. Escolha quais os elementos que pode aumentar para ter vendas maiores, e atue sobre eles.

Nº de clientes

X Nº de vezes que efetuam compras

X Quantidade de produtos ou serviços por compra

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

X Valor médio de cada compra (em euros, reais ou outros)

= Vendas (em euros, reais ou outra moeda)

4 – Sabem que a execução é mais importante que qualquer ideia

Mais importante que as ideias, para as lojas terem sucesso, é a execução dessas ideias. Ou seja, não basta ter uma ideia se não se conseguir pôr em prática essa ideia.

Muitos lojistas pensam que só conseguem ter sucesso com uma grande ideia, mas a verdade é que se formos analisar as histórias de sucesso de lojas, sejam lojas de roupa, restaurantes, pastelarias, ou cabeleireiros, os casos de sucesso não resultam de grandes ideias mas sim da capacidade de executar um plano.

Muitas lojas de sucesso que tiveram uma grande ideia por trás só o conseguiram porque foram capazes de criar uma estrutura e uma equipa de pessoas capazes de pôr em prática essa ideia. E garanto que eles não foram os primeiros a ter essa ideia, mas sim os primeiros a conseguir ganhar dinheiro com essa ideia.

A Zara não foi a única empresa a lembrar-se de vender

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

produtos de moda, acabados de sair das passerelas mundiais, mas foi a primeira a conseguir fazê-lo com sucesso. O Ikea não foi o único a lembrar-se de vender os móveis desmontados para os clientes os levarem nos seus próprios carros, mas foi o primeiro a conseguir fazê-lo, ganhando dinheiro. Tal como o McDonalds não foi o primeiro restaurante a vender hambúrgueres baratos.

Se o mais importante fossem as ideias deveria existir um mercado na internet (onde se vende de tudo), onde as pessoas pudessem comprar boas ideias de negócios. Mas isso não existe.

E Isso são boas notícias para os lojistas. Qualquer um pode ter sucesso apesar de não ter tido uma grande ideia original. O mais importante é o que você faz no dia a dia. As experiências que testa, o pessoal que contrata, e os meios que adquire são imensamente mais importantes.

5 - Algumas oportunidades só aparecem um vez.

Quantas vezes já se arrependeu de ter deixado escapar uma oportunidade no passado, e pensar que se isso não tivesse acontecido, a sua vida seria, hoje, muito diferente. A mim já me aconteceu muitas vezes, e ficamos sempre a pensar porque é que naquele momento não tomamos uma decisão diferente.

A lei da inércia diz que um corpo que não sofre a ação de forças não sofre variação de velocidade. Ou seja, se não se fizer nada, nada vai alterar. O problema é que na maior parte dos casos é mais fácil e menos arriscado não fazer nada do que fazer alguma coisa.

Vamos supor um lojista a quem surge uma oportunidade de abrir uma loja com uma área maior do que a tem na atualidade. Por exemplo, a loja ao lado vai ficar livre, e o dono da loja pretende arrendá-la. O lojista precisa de mais espaço, pois já tem a loja completamente cheia, mas enquanto pensa se deve ou não mudar

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

para a loja maior, outro lojista se adianta e fica com a loja. Para maior infelicidade, esse lojista vai vender o mesmo, só que vai ter um espaço muito maior, onde os clientes estão mais à vontade para explorar a loja, e por isso vende mais. Por causa disso ele vai ter que fechar o negócio.

Como garantir que você possa tomar sempre a decisão mais acertada? A resposta está em saber sempre, e a qualquer momento, qual o caminho que você quer seguir. Neste caso, se o lojista já tivesse definido que o caminho a seguir seria a expansão para um espaço maior, então a decisão seria imediata. Por isso defina bem quais os seus objetivos, escreva-os, e quando surgir uma oportunidade, olhe para os seus objetivos, e pergunte: “Esta decisão está de acordo com os meus objetivos?”

Na maior parte das vezes a resposta será não. Tal como já tenho dito muitas vezes, é mais importante saber dizer não do que saber dizer sim, mas por vezes surge aquela oportunidade que não devemos deixar escapar.

II

O espírito do lojista de sucesso

6 - Utilizam com cuidado o bem mais escasso

Todos nós temos um prazo de validade. Não sabemos quando vamos morrer, mas sabemos que isso é inevitável. Apesar dos avanços na saúde estarem a adiar a nossa hora da morte, a verdade é que em termos profissionais só estamos preparados para trabalhar até aos 65-75 anos. E mesmo assim, a maioria de nós gostaria de passar os últimos anos da nossa vida a desfrutar da vida, sem trabalhar. É por isso que o tempo é o bem mais escasso que dispomos, e um dos mais valiosos. Quando somos jovens não damos muita importância ao modo como gastamos o nosso tempo, mas a partir dos 40 anos, passamos a ter uma maior consciência de como é importante valorizar o nosso tempo.

Tendo o dia de trabalho cerca de 8 horas, e para a maioria dos lojistas 10 horas, temos que realizar tarefas que possam contribuir para criar riqueza superior ao custo da nossa hora de trabalho. É muito frequente (e muitas vezes nem damos conta), perdermos uma hora a executar uma tarefa que nos faz poupar uns míseros 5 euros,

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

em vez de estar a executar funções, ou reflexões, que nos fariam ganhar centenas de euros.

A tecnologia deveria ter servido para nos ajudar a poupar tempo, mas muitas vezes acaba por ser essa tecnologia que nos rouba o tempo. Quem é que não passou largos minutos a tentar pôr a impressora a imprimir? Ou conseguir alinhar o texto do novo folheto? Provavelmente seria mais razoável ter uma avença com um técnico de informática que nos resolvesse os problemas, e no caso de não precisar de imprimir o documento de imediato, parar e dizer “não vou tentar mais resolver o problema, vou telefonar ao técnico, ele amanhã vem e resolve o problema, e não vou pensar mais nisso”.

Os lojistas de sucesso conhecem o valor de cada hora de trabalho, e só “gastam” esse tempo se acharem que o que podem vir a beneficiar for muito superior.

Não gaste 1 hora do seu tempo a ir visitar uma outra loja que fica a 5km de distância, para encontrar um smartphone que é 5 euros mais barato.

Quais os segredos para valorizar o seu tempo:

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

1. Dizer que não a si próprio e aos outros. Por vezes o melhor é simplesmente não fazer algo para poder fazer o que realmente interessa.
2. Delegar. Saber distribuir tarefas aos nossos empregados, mas explicando quais os objetivos e controlando os resultados. Já me aconteceu ter que delegar tarefas a outras pessoas, apesar de achar que eu iria executar essa tarefa mais eficientemente, e ser surpreendido com a maneira como essa pessoa executou a tarefa. Esta é uma forma de inovarmos, pois muitas vezes as pessoas que nunca executaram uma determinada tarefa trazem novas maneiras de fazer as coisas muito mais eficientemente.
3. Subcontratar. As pequenas e médias empresas não podem ter empregados especializados em todas as matérias necessárias ao dia a dia de uma loja. A maioria das empresas não se pode dar ao luxo de ter um vitrinista, informático, ou designer gráfico, a trabalhar a tempo inteiro. E por isso muitas vezes tentamos fazer esses trabalhos nós próprios. Temos que

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

pensar no que é mais barato: sermos nós a ter que gastar tempo a aprender a fazer essas tarefas, ou subcontratar alguém externo para fazer essas tarefas?

7 - Os obstáculos são, na maior parte das vezes, uma vantagem.

Os lojistas de sucesso olham para os obstáculos de uma maneira completamente diferente. Em vez de verem um resultado negativo, algo intransponível, ou algo muito mau, tentam ver o lado positivo: “Em cada obstáculo está uma oportunidade para melhorar as condições do negócio”.

Uma das vantagens do aparecimento de obstáculos, é que nos obriga a decidir e a agir. Um dos problemas, como já vimos, é a inércia, tendemos a não querer alterar as situações.

Mário abriu um restaurante numa zona industrial. Como tinha poucos concorrentes, o negócio ia razoavelmente. Não estava a ganhar dinheiro, mas dava para pagar as despesas. Os seus clientes eram quase todos trabalhadores fabris de um grande empresa metalúrgica. Para além dessa grande empresa metalúrgica havia

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

várias empresas de serviços com escritórios.

No terceiro ano de atividade, começou-se a dizer que a grande empresa metalúrgica estava em dificuldades, e que poderia ter que fechar. Mário analisou a situação, e pensou que talvez o melhor seria conseguir arranjar clientes dos escritórios. O problema é que os clientes dos escritórios, eram sobretudo um público feminino, e o da fábrica eram homens. Não pareciam ter muito em comum, e não costumavam misturar-se muito. Os clientes dos escritórios iam a restaurantes diferentes dos trabalhadores fabris. Para conseguir mais clientes dos escritórios, teria que alterar a decoração do restaurante, os menus e os preços. Mas como tinha medo de perder os clientes da fábrica, acabou por não fazer nada, deixando ficar tudo na mesma, e esperando que o pior não acontecesse.

O tempo foi passando, e a fábrica foi continuando a laborar. No final do Verão do 5º ano de atividade, depois de ter encerrado o restaurante para férias, pois a fábrica também encerrava para férias, vieram as piores notícias. A fábrica não iria abrir mais, e os

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

trabalhadores seriam todos despedidos.

De um momento para o outro, Mário perdeu 90% de todos os seus clientes. Agora só se podia virar para os clientes dos escritórios. Mas o que fazer?

Decidiu fazer uma alteração radical. Com algum dinheiro que tinha poupado, redecorou o restaurante, mudou o nome para que as pessoas vissem que o restaurante estava completamente diferente, e mudou os menus.

O início foi difícil, mas ao fim de 4 meses já tinha recuperado as vendas, e continuava a conquistar novos clientes. Para além disso as margens tinham aumentado e muito. Os clientes fabris exigiam muita quantidade de comida, enquanto os clientes do escritórios queriam menos quantidade, mas maior cuidado na confeção dos pratos. Estava agora a ganhar dinheiro. Para além disso havia outra vantagem, os clientes atuais trabalhavam em várias empresas distintas, e não em uma só, como acontecia antes. Agora, caso uma dessas empresas fechasse, não iria pôr em causa todo o negócio.

Este é um caso em que aparece um obstáculo que nos obriga

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

a tomar as decisões mais corretas, e a sair do estado de inércia.

Que bom seria se em todos os obstáculos houvesse um benefício de que pudéssemos tirar partido.

Para quem quiser aprofundar mais este tema, aconselho a leitura do livro de Ryan Holiday “The Obstacle Is The Way: 10 Strategies For Turning Obstacles Into Opportunities”. Existe uma versão brasileira que se chama “O obstáculo é o caminho: A arte de transformar provações em triunfo”.

Neste livro, Ryan Holiday sugere 10 estratégias para transformar obstáculos em oportunidades. Vamos ver, resumidamente, quais são essas estratégias.

1. Alterar a nossa perspectiva – Muitas vezes um obstáculo parece-nos muito mais difícil de transpor porque estamos a vê-lo de uma perspectiva completamente diferente. Na realidade a maneira como vemos os obstáculos difere de pessoa para pessoa. Temos que deixar para trás os nossos receios mais irracionais, e tentar ver o problema de uma forma mais racional.

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

2. Dar a volta ao obstáculo. Todos os obstáculos têm um lado negativo, e um lado positivo. Tal como uma moeda, temos que virar a moeda para termos uma nova perspectiva. Quando viramos o lado da moeda do negativo para o positivo, vemos que tudo se altera. Um empregado que achamos fundamental que se despediu, passa a ser uma oportunidade para contratar um empregado melhor, ou mesmo para reorganizar e suprimir um posto de trabalho. A não renovação de contrato de arrendamento por parte do dono de uma loja, passa a ser uma oportunidade de arranjar uma loja mais bem localizada, menos cara, ou com uma área mais adequada.
3. Mantenha-se em movimento, sempre. Aqueles que atacam os problemas com energia e iniciativa, normalmente vencem. Coragem é apenas agir. Os problemas parecem mais intimidantes quando paramos para olhar para eles, mas quando começamos a fazer alguma coisa, os problemas deixam de parecer tão intimidantes.

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

4. Interaja. Falhe depressa e de forma barata. Não há nada de errado em falhar. Falhar põe-nos no caminho certo. Tal como Edison disse: “Eu não falhei. Apenas descobri 10,000 maneiras que não funcionam”. Mais tarde viria a descobrir a solução para a lâmpada. Se falhar faz parte do processo em direção ao sucesso, então não devemos ter medo de falhar. O importante é falhar depressa, para aprender depressa e de forma barata, para podermos tentar outra vez.
5. Siga o processo. Sejam quais forem os obstáculos que surjam, respire fundo, faça o que tem que ser feito imediatamente, divida o problema em partes, e faça o que tem que fazer de seguida. O processo é fazer pequenas coisas, agora, sem se preocupar com o que pode acontecer mais tarde.
6. O que está correto é o que funciona. Não devemos passar muito tempo a pensar em como as coisas deveriam ser. Não interessa como obtemos o sucesso, desde que o consigamos. Temos que ser pragmáticos, não tentando mudar o mundo, mas conseguindo o que queremos. Devemos pensar no

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

progresso e não na perfeição.

7. Ataque pelos flancos. Num estudo sobre 280 batalhas militares, concluiu-se que apenas 2% foram vencidas por ataques diretos ao exército inimigo. Por vezes o caminho mais longo é o caminho mais rápido. Contorne os problemas e ataque-os de lado. Se os seus clientes queixam-se dos preços dos seus bolos, em vez de baixar a sua margem, pode baixar o preço e o tamanho dos bolos, mantendo a margem. Se tem roupas em armazém, de coleções de há vários anos, em vez de as saldar, pode vendê-las ao preço normal, mas como peças vintage, ainda que tenha que mandar lavar as peças, engomar e mudar criar etiquetas novas.
8. Utilizar o obstáculo contra ele próprio. Um castelo pode ser difícil de atacar, mas se o cercarmos pode-se transformar numa prisão para aqueles que lá estão. Se a loja ao lado da sua baixou os preços para lhe roubar clientes, em vez de baixar também os seus preços, aumente a qualidade ou renove a decoração da loja, mantendo os preços. A outra loja,

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

ao lado da sua, será vista como loja de preços baratos e sem qualidade, e provavelmente não resistirá se mantiver margens pequenas durante muito tempo.

9. Agarre a oportunidade de atacar. Os lojistas de sucesso nunca fogem de situações negativas nem evitam problemas. Eles nunca perdem a oportunidade de transformar um problema numa vantagem. Tal como no exemplo que dei do restaurante do Sr. Mário, o fecho da fábrica foi uma oportunidade para fazer o que ele já sabia que deveria ser feito.
10. Focalize-se numa coisa maior do que você. Se você não consegue resolver o problema para si, pense como poderia resolver os problemas para os outros. Um lojista tinha problemas em conseguir comprar t-shirts (camisetas) com imagens de super-heróis de filmes e séries americanas, apesar de ter muitos clientes a pedirem-lhe essas t-shirts. Não havia nenhum importador ou representante dessas marcas, e para importar diretamente, era necessário comprar grandes quantidades de t-shirts. Ele sabia que nunca iria

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

vender essas grandes quantidades na sua pequena loja. Então pensou que os outros lojistas também deveriam ter esse problema. Decidiu fazer uma importação de t-shirts, e contactou outros lojistas, seus concorrentes, para saber se eles estavam interessados em comprar t-shirts. Descobriu que eles estavam muito interessados. Hoje vende mais t-shirts a lojas concorrentes da sua, do que na sua própria loja. Quando estiver perante um obstáculo pense se não haverá outros com o mesmo problema. Quem sabe não será uma oportunidade para um negócio completamente diferente.

8 - Alteram o que pode ser alterado, e não se preocupam com o que não pode ser alterado.

No dia a dia da vida de uma loja deparamos com múltiplas variáveis ou fatores. Essas variáveis devem ser divididas em dois tipos: as variáveis que dependem de nós, e as que não dependem.

As variáveis que não dependem de nós, a que tecnicamente chamamos variáveis exógenas, são todos os fatores que nos surgem sem nós podermos fazer alguma coisa para os alterar. São situações que se fizermos seja o que for que façamos, nunca se alteram. Como exemplos desses fatores temos:

- as condições meteorológicas;
- o poder aquisitivo dos nossos clientes;
- a nossa concorrência, nomeadamente os preços que praticam;
- os impostos e leis do Estado;

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

- etc

As variáveis que dependem de nós, e que se chamam endógenas, são aquelas em que temos algum poder para as alterar.

Como por exemplo:

- os preços de venda;
- a decoração da loja;
- a variedade dos produtos a oferecer;
- etc

As lojas de sucesso são aquelas que se focam nas variáveis que podem ser alteradas. Isso não significa que devemos ignorar os fatores que não dependem de nós, pelo contrário, devemos considerá-los nas nossas decisões, mas tomá-los como um dado adquirido, que não podemos influenciar. Se os nossos clientes sofreram uma baixa de rendimento porque o governo decidiu aumentar os impostos sobre os seus rendimentos, devemos tomar

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

decisões com base nessa nova informação, por exemplo baixando o preço dos produtos, mas nunca pensando “se ao menos os impostos não fossem tão altos”. Esse pensamento é uma perda de tempo e de energia.

Em muitos negócios, as condições meteorológicas têm uma influência muito grande nas vendas. Isso é particularmente importante no setor da moda. Acontece com frequência as lojas terem as montras (vitrines), com produtos adequados ao verão, tais como mangas curtas, e vir um dia em que o tempo parece mais de inverno do que de verão. É curioso como algumas lojas fazem logo alterações nos produtos expostos, enquanto outras se lamentam da falta de sorte. Não podemos controlar o tempo, mas podemos escolher os produtos que temos expostos. Acrescentar os casacos nos manequins, ou mudando os produtos de manga curta para manga comprida. Demora apenas 30 a 60 minutos a fazer estas alterações, e que é muito menos tempo do que alguns lojistas gastam a pensar e a queixar-se da falta de sorte. E mesmo que essas alterações não façam aumentar as vendas, você só tem a ganhar: está a treinar as técnicas de vitrinismo, e quanto mais treinar,

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

melhor exporá os produtos.

Se o tempo não estiver como “deveria” estar, altere o menu do seu restaurante, mesmo que já tivesse programado outra coisa. Estamos no Inverno, e vem um dia de Sol. Em vez de manter no menu pratos mais substanciais, acrescente uma saladas, e promova umas bebidas frescas. Na realidade o “azar” com o tempo pode ser uma “sorte”. As pessoas já estão fartas do inverno, por isso vendalhes um bocadinho de verão.

9 - Dívida só é boa se criar crescimento das vendas.

O ideal seria que as lojas pudessem financiar a sua atividade através de capital e não de dívida. Capital é dinheiro que entra na empresa e fica. Não tem que ser devolvido. Quem investe com capital espera receber dividendos com base nos lucros da empresa.

Dívida é dinheiro que entra na empresa, mas que tem que ser devolvido ao seu dono. Quem empresta dinheiro quer receber o dinheiro emprestado, mais juros, e normalmente num prazo pré-determinado.

A vantagem do capital sobre a dívida, é que a empresa só paga quando houver lucros, enquanto que na dívida tem que pagar haja ou não lucros.

O problema é que é muito mais difícil conseguir que alguém entre no capital de uma empresa, do que fazer um empréstimo. E mesmo a entrada no capital da empresa também pode ter algumas desvantagens. O sócio ou acionista pode querer participar nas

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

decisões da empresa. Por isso, uma grande parte das empresas precisa de acumular dívida em determinados períodos da sua vida.

Esta dívida pode ser através de empréstimos bancários, empréstimos de pessoas particulares, ou crédito por parte dos fornecedores.

As empresas de sucesso têm apenas uma regra em relação à criação de dívida: dívida só é boa se servir para alavancar o crescimento.

O que é que significa alavancar o crescimento? Significa que tem um efeito multiplicador no crescimento. Se você contrair 10,000 euros de dívida com uma taxa de juro ao ano de 10%, e que resultar no crescimentos das receitas líquidas de 20,000 num ano, então você está a alavancar o crescimento. Custou-lhe 11,000 euros, mas ganhou 20,000. Teve um ganho líquido de 9,000 euros.

Por isso a pergunta que você deve fazer sempre que esteja a precisar de um empréstimo é: este empréstimo serve para aumentar o valor das receitas líquidas num valor superior ao valor do empréstimo (mais juros) ou não?

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

Isto é muito importante, pois há muitas despesas e investimentos que as empresas têm que não vão gerar aumento de receitas. Pode ser muito importante, para melhorar as condições da empresa, redecorar o seu escritório, mas se você não tiver capitais próprios para financiar a decoração, então não deverá pedir dinheiro emprestado. A decoração do escritório não faz aumentar as receitas da empresa.

Esta é uma regra de ouro nas lojas de sucesso. Se quebrar esta regra estará a quebrar uma regra de ouro.

As grandes cadeias, podem-se dar ao luxo ter despesas e fazer investimentos que não aumentem diretamente as receitas, porque já atingiram um nível de desenvolvimento elevado, e porque têm capitais próprios para o fazer. Essas empresas têm boas instalações não comerciais (que não geram receitas), porque tiveram sucesso. Não é o contrário. Não têm sucesso porque têm boas instalações não comerciais.

Hoje em dia existe uma grande tendência em imitar as grandes empresas, tais como a Google. A Google é conhecida por

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

dar excelentes condições aos seus empregados, tais como refeições grátis preparadas por grandes chefes, ou cursos de bonsai. E muitas vezes copiam estas práticas, pensando que desta forma os empregados ajudarão a criar uma empresa ao nível da Google. Nada mais longe da verdade. A Google hoje pode permitir-se fazer isto e muito mais, mas porque teve sucesso no passado. E no passado, quando começou, preocupou-se em gastar dinheiro apenas nas coisas que faziam a empresa crescer.

10 - Automatizam tudo o que possa ser automatizado

Existem uma quantidade de tarefas realizadas numa empresa, que são feitas várias vezes na semana ou várias vezes ao dia. São tarefas, muitas vezes, não essenciais, mas que “roubam” muito do seu tempo e dos seus empregados. Estas tarefas fazem parte de processos.

Por exemplo, o recebimento de mercadoria enviado pelos fornecedores é um processo, e é composto por várias tarefas:

1. Conferir o número de caixas que a transportadora entrega.
2. Entrega do pagamento ao transportador
3. Abertura das caixas
4. Conferência das referências e quantidade de produtos
5. Conferência dos documentos de transporte, ou faturação.
6. Verificação dos preços, descontos, etc.

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

7. Registo de entrada dos produtos no computador
8. Arrumação da mercadoria

Se você já tiver definido quais as tarefas a executar quando se recebe mercadoria, qual a ordem, e colocar tudo por escrito e informar os seus empregados, é muito mais fácil realizar o trabalho. As tarefas passam a ser feitas quase automaticamente, e sempre na mesma ordem. Ganha-se tempo, mas também diminuem os erros, porque não são esquecidas tarefas.

Para além disso você tem mais tempo. Imagine que, no processo que vimos anteriormente, você já tinha definido quais os passos a realizar no caso das quantidades recebidas não serem iguais às quantidades encomendadas e faturadas. Neste caso, o empregado que fizesse a conferência da mercadoria já sabia o que fazer. Poderia ter que o informar da situação, mas não teria que lhe perguntar o que fazia naquela situação.

Numa loja existem muitas atividades que podem ser desenvolvidas como se tratassem de um processo. A escolha da música a passar na loja pode ser vista como um processo. Se você já

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

tiver estudado quais as músicas mais adequadas, pode definir quais as tarefas no processo de pôr música na loja. Por exemplo, já estar definido que se a loja está com poucos clientes, deve-se passar um determinado tipo de música, mas quando a loja está cheia, deve-se passar para outro tipo de música.

Como vimos existem muitos processos que podem ser automatizados, aqui ficam alguns exemplos:

- Atendimento de um cliente que entra na loja
- Trocas e devoluções de mercadoria
- Conferência dos meios de pagamento da caixa
- Encomenda de mercadoria
- Limpeza da loja
- Manutenção da loja
- Etc

É curioso como apesar de parecer óbvio que este é o método

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

mais correto de fazer as coisas, muitos lojistas não o fazem. Muitos destes processos estão apenas na cabeça do lojista. Isso tem duas desvantagens. A primeira é que será mais difícil realizar essas tarefas quando o lojista não está. E a segunda é que assim você nunca irá delegar estas tarefas, e fazer outras tarefas mais importantes que estas. Em vez de se dedicar a pensar na estratégia da empresa, e em novas formas de aumentar as vendas, vai estar a fazer tarefas rotineiras que poderiam ser automatizadas e feitas por outras pessoas.

Normalmente a desculpa que eu ouço, é que não há tempo para estudar e pôr por escrito estes processos. Só que esta é uma visão errada. Este trabalho pode demorara muito tempo inicialmente, mas é feito apenas uma vez. O tempo que gastar agora vai poupar, e em muitas vezes, no futuro.

O lojista deve-se focar nas atividades que geram crescimento, e delegar as outras atividades.

11 - Os empregados são um dos maiores ativos de uma loja, mas nenhum empregado é mais importante que a loja

Há duas teorias sobre o papel e a importância das pessoas numa empresa. Há uma mais antiga que diz que as empresas devem estar de tal forma organizadas de maneira a que seja indiferente a qualidade dos empregados. Ou seja, se todos as funções estiverem bem definidos, qualquer empregado pode desempenhar bem as suas funções pois teve treino e tem os meios para fazer o que é mais correto para a empresa e para os clientes. Esta teoria acredita que os empregados devem tomar poucas ou nenhuma decisões, e não devem fugir de um guia que foi previamente elaborado. Um dos defensores desta teoria chega mesmo a afirmar que se deve contratar os empregados que ganhem o menos possível. E que é inútil contratar empregados que sejam estrelas, pois não trazem nenhuma vantagem para a empresa, mas apenas um aumento dos custos.

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

Uma outra teoria diz que devemos contratar as melhores pessoas possíveis, pois só assim conseguiremos ter vantagem sobre a concorrência, e seremos capazes de criar produtos e serviços excepcionais.

Se analisarmos as lojas de sucesso, vemos que estas duas teorias podem perfeitamente ser utilizadas no comércio.

A maioria das lojas de sucesso, e que normalmente têm várias lojas e muitos empregados, criam sistemas para que os empregados possam aprender rapidamente as suas tarefas, e que ofereçam um trabalho consistente e previsível. Quando o cliente entra numa cadeia de hambúrgueres, ele sabe que vai encontrar os mesmos produtos e nível de atendimento em qualquer loja do país. Ora isso só é possível se os processos estiverem muito bem definidos, e é por isso que não são necessários empregados estrela. Se uma loja funcionar bem com uma equipa de funcionários razoáveis, então funcionará melhor com funcionários bons. Já o inverso não é verdade, se a sua loja só funciona com bons empregados, então provavelmente você terá problemas se conseguir contratar

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

empregados que sejam apenas razoáveis.

É por isso que é fundamental que o trabalho esteja organizado de maneira a que não dependam de empregados estrelas.

Onde a empresa deverá procurar contratar empregados estrela, é nos serviços centrais. As pessoas que criam os sistemas nas lojas devem ser os melhores que conseguir contratar, pois só assim terá vantagem em relação à concorrência.

É por isso que os empregados são um dos maiores ativos das empresas, mas são os empregados como um todo, e não cada um individualmente. Nenhum empregado pode ser mais importante que a loja onde esse empregado trabalha. Se isso acontecer, você estará nas mãos desses empregado. Se ele quiser sair, a sua loja deixará de ter o mesmo nível de qualidade. E se ele quiser ir trabalhar para a concorrência, ou montar um empresa concorrente ele próprio, levará com ele todos os seus clientes.

Se quer fazer como as lojas de sucesso crie sistemas que façam com que qualquer um possa ser um bom empregado, e que

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

possa aprender num pequeno espaço de tempo. Só assim você estará descansado, sem pensar constantemente que poderá perder os empregados, e permite-lhe expandir e abrir novas lojas com muita facilidade.

Por vezes ouço os lojistas gabarem muito os seus encarregados das lojas, dizendo orgulhosamente que eles são uma peça fundamental sem a qual a empresa não funcionaria. Na realidade estão a dizer que esses encarregados são mais importantes do que as lojas que fundaram. Não deixe que isso aconteça. É um sinal muito mau. Pergunte a si próprio: Se algum dos meus empregados mais importantes decidisse criar a sua própria empresa concorrente da minha e abrisse uma loja junto à minha loja, os meus clientes iriam passar a ser clientes desse ex-empregado?

Estes são alguns sinais de que a sua loja está, incorretamente, dependente de um empregado (normalmente um encarregado ou chefe):

- Você ouve os clientes dizer que só vêm porque esse

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

empregado está na loja.

- As vendas diminuem drasticamente quando esse empregado não está.
- Há assuntos que só esse empregado, e mais ninguém (incluindo você) sabe tratar.

Se vir um destes sinais, estude os comportamentos e atitudes desse empregado. Aprenda com o conhecimento desse empregado. Traduza, por escrito, esses conhecimentos e procedimentos e ensine os outros empregados de forma a que possam dar a mesma qualidade no atendimento.

Nenhuma loja pode depender de um ou poucos empregados. Já imaginou se a Zara, McDonalds, Ikea, ou outra grande cadeia de lojas dependesse de uns poucos empregados.

12 - Os negócios mais difíceis e complicados não devem ser evitados

É difícil resistir ao apelo dos negócios fáceis e simples. O sonho de qualquer lojista é ter um negócio que seja possível gerir sem grandes custos de tempo e de dinheiro, e que não exijam grandes conhecimentos, ou ter que contratar empregados com grandes conhecimentos. No entanto os negócios simples e fáceis têm uma grande desvantagem que é a facilidade de um outro lojista copiar o negócio.

Normalmente quem tem um negócio simples só consegue manter a exclusividade do negócio por pouco tempo.

Pelo contrário, os negócios que são mais difíceis e complicados de executar são aqueles que são mais difíceis de imitar, e por isso podem gozar de menos concorrência por muito mais tempo. Os donos das lojas de sucesso não evitam os problemas e as dificuldades. Eles sabem que os problemas que sentem, são os mesmos problemas que outros terão quando tentarem criar um

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

negócio igual. E como uma grande parte de pessoas desiste quando encontra problemas e dificuldades, quem seguir tentando e conseguir resolver os problemas terá uma enorme vantagem.

Da próxima vez que encontrar problemas ou grandes desafios num negócio não desanime. Se você conseguir resolver esses desafios poderá conseguir uma vantagem que vai afastar os potenciais concorrentes durante muito tempo, dando-lhe tempo para criar uma marca forte que permita ser muito rentável mesmo com concorrência.

13 - Criam parecerias com outras empresas de sucesso, e fogem das parcerias com empresas perdedoras.

Nada mais destrói a nossa vontade de vencer do que estarmos rodeados de pessoas pessimistas e negativistas. Nos negócios é a mesma coisa. Se nos juntarmos a outras empresas que sejam otimistas (mas realistas) e que tenham sucesso, ou acreditem que o vão ter, então vamos ser encorajados e motivados para sermos como essas empresas. Se pelo contrário, nos juntarmos a empresas derrotadas que só falam do que está mal, e do que ainda irá piorar, então vamos ser arrastados para o insucesso.

É muito frequente vemos grupos de comerciantes a conversarem na rua, ou no shopping. Não há nada de mal em conversarmos com os nossos colegas de profissão, pelo contrário, podemos aprender muito com os outros. O problema é quando esses grupos ficam dominados por comerciantes que só se sabem queixar. Queixam-se do governo, dos impostos, da economia, dos

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

senhorios das lojas, dos bancos, e até mesmo dos clientes. O problema é que se nos focarmos no que está errado, e no que não pode ser alterado por nós, tal como o governo ou a economia, não vamos fazer nada para melhorar a nossa loja.

Quando o negócio não está bem, pode ser aliviador do nosso sofrimento falar com outros lojistas que estejam a passar pelo mesmo problema. Os seres humanos têm a tendência a sentirem-se melhor se os outros estiverem pior do que nós. No entanto isso não ajuda nada a resolver os problemas. Pelo contrário, pode fazer com que ao arranjarmos um bode expiatório (governo, economia, clientes, etc), não estejamos motivados para arranjar uma solução para os nossos problemas, pois passamos a acreditar que não têm solução.

Quando o negócio não está bem devemos procurar falar com os lojistas que estão a ter sucesso e a conseguir ultrapassar os problemas. Pode ser desagradável, quando as vendas da nossa loja estão a baixar, ir falar com um colega de outra loja e ouvi-lo dizer que o negócio está muito bom. Mas é isso que nos faz despertar

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

para a realidade e deve ser um motivo de alegria, pois significa que, apesar das dificuldades, é possível aumentar as vendas.

Da mesma maneira devemos fugir de fazer negócios com empresas de insucesso e negativistas. Devemos procurar ter fornecedores que estejam a ter sucesso e que tenham um espírito otimista. Se um fornecedor estiver a ter sucesso isso significa que os clientes deles estão a comprar-lhes. Provavelmente terão melhores produtos, melhor preços, ou melhor atendimento que os concorrentes. E por isso se fizermos negócios com fornecedores de sucesso estaremos a beneficiar do sucesso deles.

Mas mesmo que o fornecedor não esteja a ter sucesso, mas for otimista (mas realista), então devemos continuar a trabalhar com esse fornecedor. A distinção entre uma pessoa otimista / realista, e uma pessoa otimista / irrealista, é que o irrealista tem muitas ideias mas nunca faz nada de novo, enquanto o realista tem ideias e está sempre a tentar fazer coisas diferentes. E quando essas coisas não funcionam, então tentam outras diferentes, mas com a mesma motivação.

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

Pode ser tentador, para alguns, trabalhar com fornecedores que estão em dificuldades e sem perspectivas. Há quem acredite que pode beneficiar da desgraça dos outros, conseguindo melhores preços. Mas isso é enganador por dois motivos, o primeiro é que se esse fornecedor está em dificuldades isso significa que os seus produtos não são bons, e em segundo lugar, esse fornecedor não se conseguirá manter muito tempo no mercado. Mais tarde ou mais cedo vai ter que procurar outro fornecedor.

Junte-se a lojistas, fornecedores, e outras empresas de sucesso, ou com perspectivas de sucesso. Vai ver que o sucesso e o otimismo são contagiantes.

III

Decisões que contam

14 - Aumentam as vendas, para aumentar os resultados

Uma das discussões frequentes em como aumentar os resultados de uma loja, é se é preferível tentar aumentar as vendas, ou diminuir os custos. Na minha opinião, na grande maioria das situações, o lojista deve-se focar no aumento das vendas.

A diminuição dos custos da empresas tem três vantagens inegáveis. A primeira é que temos um maior controle dos custos do que das vendas. Existem muitos custos que podemos cortar se quisermos e quando quisermos, ao contrário das vendas que depende dos nossos clientes quererem ou não comprar. A segunda vantagem, é que o efeito é mais imediato. Fazer aumentar as vendas leva bastante tempo a conseguir, enquanto cortar nos custos é muitas vezes imediato. A terceira vantagem é que o efeito do corte nas despesas é maior do que o efeito do aumento das vendas. E isto acontece porque para fazermos aumentar as vendas vamos ter que aumentar alguns custos, nomeadamente os custos com a aquisição

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

da mercadoria.

Vamos supor um caso de uma empresa que trabalha com margens de 50% sobre o preço de venda. Se essa empresa reduzir os custos em 1500 euros, dispensando um empregado, então os resultados da empresa vão melhorar em 1500 euros mensais. Se por outro lado, a empresa optar por aumentar as vendas em 1500 euros, o resultado só vai melhorar em 750 euros. As receitas aumentam 1500 euros, mas os custos também aumentam em 750 euros (custo da mercadoria).

Apesar destas três vantagens a favor da diminuição dos custos vs aumento das vendas, eu considero que só há uma situação em que é mais importante focarmo-nos nos custos do que nas receitas, e que é quando uma empresa atravessa grandes dificuldades financeiras e económicas. Neste caso, a empresa deve-se focar em reduzir os custos ao máximo, porque é muito mais simples, tem um efeito imediato, e não tem custos suplementares. Caso as empresas não estejam numa situação catastrófica devem sempre focar-se no aumento das vendas.

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

E é isso que as empresas de sucesso fazem. Elas sabem que é apenas o crescimento das vendas que faz com que uma empresa se possa manter rentável no longo prazo. Uma empresa que esteja constantemente a tentar cortar em tudo o que seja custo, perde oportunidades de crescimento que vão ser aproveitadas pelos concorrentes.

Naturalmente que o ideal seria as empresas estarem focadas tanto nos custos como nas vendas, mas quem tem uma, ou várias lojas sabe que isso é muito difícil, e mais difícil será quanto mais lojas tiver. Por isso, as lojas de sucesso acham perfeitamente aceitável ter alguns custos desnecessários, desde que sejam compensados pelo aumento das vendas.

15 - Concentram os esforços em captar os clientes que passam junto à loja.

Uma das vantagens de quem tem uma loja aberta ao público, em relação a quem não tem, é podermos beneficiar da clientela que passa em frente à loja e que poderá comprar o produto por impulso. É por isso que abrimos lojas, para ter acesso a um vasto conjunto de pessoas que, passando junto à loja, podem sentir-se tentadas a entrar e comprar-nos alguma coisa.

Por isso, devemos em primeiro lugar, concentrar os nossos esforços em chamar a atenção e agradar às pessoas que passam em frente à loja. O custo acrescido para vender as essas pessoas é zero. Os lojistas pagam uma renda, num bom local, para ter acesso imediato a clientes. No entanto assisto a que muitas vezes os lojistas, na procura de novos clientes, concentram-se em ir buscar clientes de fora, quando têm centenas ou milhares de clientes que passam próximo da loja, e que nunca compraram ou sequer repararam na loja. Esses lojistas perdem imenso tempo na internet e

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

nas redes sociais a tentar conseguir chamar a atenção, quando podiam estar a fazer alterações na montra (vitrine), ou a colocar um cartaz na rua a 30 metros da loja, onde passam centenas de pessoas que não sabem da existência da loja.

Como eu costumo dizer, nos negócios há mais do que um a maneira de fazer as coisas, felizmente. Se não fosse assim as lojas seriam todas iguais. No entanto concentrarmo-nos em primeiro lugar nos clientes que passam em frente da loja e só depois, caso não se consiga clientes suficientes, então aí ir à procura de novos clientes fora da zona da loja.

Não sou contra a utilização da internet para promover a loja e conseguir novos clientes, pelo contrário, pode ser útil, mas o que distingue uma loja de rua de uma loja online com portas fechadas ao público é precisamente a possibilidade de termos os clientes a entrar na loja.

E tudo começa pela escolha da localização da loja. Os comerciantes de sucesso sabem que a localização da loja é um fator muito importante. Escolher uma loja que tenha muita passagem de

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

pessoas ou de carros é meio caminho para o sucesso.

Claro que uma loja com mais passagem de pessoas, em princípio será mais cara, e por isso temos que fazer algumas contas. Por vezes estar numa zona secundária e não principal pode ser um bom negócio. Vamos vender um pouco menos, mas os custos serão menores. O problema é quando as pessoas abrem lojas em zonas onde não há passagem de pessoas ou de carros, e esperam vir a conseguir os clientes através do passa palavra, ou das redes sociais. Essas pessoas esperam que a fama da loja se torne viral. Esperam que as poucas pessoas que compram na loja comecem a aconselhar os amigos e a sugerir nas redes sociais que os seus amigos visitem a loja. O problema é que isso raramente acontece, mesmo que gostem da loja, e mesmo que o façam, pode passar muitos meses até que consiga ter clientes suficientes.

Não confie na sorte, nem em milagres, as lojas de sucesso sabem que o segredo passa por conseguir o máximo das pessoas que passam junto da loja. Dificilmente alguém gastará 20 minutos para fazer vários quilómetros até chegar à sua loja.

16 - Focam o negócio.

Quem tem uma loja sabe que não existem soluções milagrosas para problemas complexos. Há poucas medidas que podemos tomar que tragam, isoladamente, uma enorme melhoria no negócio. Uma boa parte das medidas que tomamos não funcionam, e das que funcionam poucas são aquelas que trazem resultados extraordinários. A maioria traz pequenas melhorias, que depois de somadas a outras pequenas medidas fazem o resultado aumentar significativamente.

É por isso que a medida que mais surpreende, pela magnitude do impacto, é o facto das lojas focarem o seu negócio. E o que é focar um negócio? Focar é dirigir toda a nossa atenção e meios para uma parte do negócio. Podemos focar um negócio em determinados produtos, em determinados tipos de clientes, ou em determinados processos. O que é um facto é que quase sempre os resultados são extraordinários.

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

Então porque é que não há mais lojas a focar o negócio? Penso que a principal razão é por ser uma medida contra-intuitiva. O raciocínio lógico parece ser de que se tivermos mais produtos, se atendermos mais clientes, e se satisfizermos todos os clientes de todas as maneiras, então teremos mais vendas. Só que este é um caso onde a lógica é aparente.

Esta é mesmo uma das medidas que eu tenho dificuldade em explicar às pessoas, mesmo tentando argumentar e dando exemplos de lojas que o fizeram. Talvez o problema esteja em mim, que não consigo ser convincente, ou talvez seja uma ideia difícil de aceitar. Em todo o caso vou tentar explicar e convencer que esta é uma ideia potencialmente extraordinária.

Como disse a lógica parece dizer que quantos mais produtos e mais clientes tivermos, mais vendas teremos. Em certa medida isso acontece, mas apenas quando os produtos e os clientes tiverem algumas semelhanças entre eles. As vantagens de ter produtos e clientes muito bem definidos são imensas, e podem perfeitamente suplantar o facto de termos menos produtos diferentes, ou menos

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

tipos de clientes. Eis algumas das vantagens:

- Ter menos tipo de produtos faz com que nos tornemos especialistas nesses tipos de produtos. Podemos ter mais variedade desse tipo de produto, podemos comprar melhor, e expor melhor.
- Os recursos de uma empresa e o tempo que dispomos são limitados. Ao termos menos tipos de produtos, faz-nos poupar o tempo que gastávamos a comprar e pesquisar esses produtos e a ocupar o tempo naqueles produtos que representam a maior parte das vendas.
- Se tivermos um tipo de cliente muito bem definido, conseguimos contactar melhor esses clientes. Conseguimos ter uma decoração de loja que agrade a esse tipo de cliente. Conseguimos fazer cartazes e panfletos que digam alguma coisa a esses clientes. Como se costuma dizer, quando tentamos agradar a todos acabamos por não agradar a ninguém.
- Quando temos muitos tipos de negócios ficamos sem saber

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

qual o negócio que tem mais potencial de crescimento. Ao tomarmos a resolução de que um determinado tipo de negócio, com um determinado tipo de produto e de cliente é o único que vamos ter, deixamos de pensar em todos os outros.

A decisão de nos focarmos num determinado tipo de negócio é importante em todas as fases de uma empresa, mas é particularmente importante na fase inicial, quando ainda não temos um negócio sólido. E é aí que as empresas de sucesso se destacam. Focam-se num tipo de negócio, e fazem tudo para conseguir vingar esse negócio. Muitas vezes nem sequer é importante qual o negócio em que nos devemos focar, e qual deveremos esquecer. O importante é mesmo focar o negócio.

Uma empresa que vende t-shirts tinha dois tipos de negócio, por um lado vendia t-shirts já estampadas, prontas a ser compradas pelos clientes. Por outro lado vendia t-shirts personalizadas, ou seja, o cliente poderia levar um desenho ou frase sua e colocar na t-shirt à escolha. Eram dois tipos de negócios muito diferentes. A maneira

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

de comprar o produto e de produzir eram muito diferentes, e o tipo de clientes eram também muito diferentes. Os clientes das t-shirts prontas a serem vendidas eram majoritariamente turistas, enquanto que os clientes das t-shirts personalizadas eram clientes locais. Por outro lado a loja tinha que estar dividida em dois espaços completamente diferentes. O negócio das t-shirts personalizadas representava cerca de 1/3 do total das vendas. Era um valor importante. Aconselhei a empresa a acabar com o negócio das t-shirts personalizadas. Parecia ser uma decisão sem sentido. Houve alguma resistência por parte de alguns empregados, mas a medida foi para a frente. No primeiro mês, e tal como previsto as vendas caíram 30%. No mês seguinte começaram-se a fazer alterações na loja e a descobrir formas de vender mais t-shirts aos turistas. No final do terceiro mês a loja já vendia mais 10% do que antes, e com a vantagem de ter menos custos (precisava de menos um empregado), e ter um negócio mais simples.

Em todos os ramos de atividade focar no tipo de negócio é importante, mas há um negócio onde parece haver maior tendência para as empresas não se focarem e começarem a dispersar. Esse

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

ramo é o da restauração. Talvez seja uma das razões porque é o setor com maior taxa de falências.

É frequente os restaurantes abrirem com um tema. Começam, por exemplo, como um restaurante italiano. Inicialmente vendem apenas pizzas, massas e outros pratos italianos, mas devido às dificuldades iniciais do negócio (que são normais), começam a pensar que se tivessem mais tipos de pratos poderiam conseguir mais clientes. Afinal nem todas as pessoas gostam de comida italiana, e já ouviram clientes a perguntar se não têm hambúrgueres porque uma das pessoas que estava na mesa não gostava de comida italiana. Então o que o dono do restaurante faz é alargar o menu e incluir hambúrgueres. A partir desse momento, o restaurante deixou de ser um restaurante italiano. Talvez até os hambúrgueres sejam um melhor negócio que o de restaurante italiano. Essa não é a questão. A questão é que se você quer ter um restaurante italiano só deve vender pratos italianos, e se quer ter uma hamburgueria só deve vender hambúrgueres.

Faça como as lojas de sucesso, não tente vender de tudo a

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

toda a gente. Seja o melhor no que vende a um cliente muito bem determinado.

17 - Sabem que o tamanho do mercado dita o futuro da loja

Tal como vimos no capítulo anterior, as lojas de sucesso focam o negócio. É preferível ter um mercado mais pequeno onde você seja o melhor, do que ter um mercado maior onde você não é nada.

No entanto esse mercado deve ser suficientemente grande (ou com potencial de crescimento) para que o seu negócio se possa desenvolver.

Este problema surge com frequência quando os lojistas criam um negócio a partir de um passatempo. Passar de um passatempo para um negócio em si mesmo não representa nenhum problema. Existem muitos negócios de sucesso que começaram como um passatempo e com o tempo converteram-se num bom negócio. Começar como passatempo pode até ter algumas vantagens: uma maior paixão pelo negócio, e um pré-teste da viabilidade do negócio. O problema é quando o mercado é demasiado pequeno,

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

mas nós achamos que existem muitas mais pessoas que gostam do mesmo que nós.

Se o mercado for demasiado pequeno e não tiver potencial para crescer, o seu negócio estará sempre limitado. Se o mercado total for inferior ao necessário para rentabilizar um negócio, então mesmo que você consiga uma quota de mercado de 100%, a loja nunca será rentável.

Vamos supor que você gosta de comida indiana, e que na sua cidade de 10000 habitantes não existem restaurantes indianos. Você é um bom cozinheiro, e sabe fazer pratos indianos. Poderá estar tentado a abrir um restaurante indiano, mas provavelmente isso não é uma boa ideia. Numa cidade de 10000 habitantes dificilmente encontrará clientes suficientes para manter um restaurante.

Mas mesmo que você esteja a pensar num negócio que seja rentável para uma loja, deverá pensar se esse negócio poderá suportar, ou não, a abertura de mais lojas.

Há mercados que suportam bem uma loja, mas não suportam duas ou mais lojas. E a escolha do seu mercado é uma escolha que

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

tem que ser feita no início do negócio. Se a sua ideia é criar uma cadeia de lojas, não comece um negócio, por muito rentável que seja, que apenas suporte uma loja.

18 - Tentam ter uma vantagem que ninguém possa copiar

Quem conseguir criar uma loja de sucesso, mais tarde ou mais cedo, vai ter concorrentes a querer entrar no mercado. E naturalmente, quanto mais rentável for a loja, mais depressa isso acontecerá. É por isso que as lojas de sucesso tentam ter uma vantagem que seja difícil ou mesmo impossível de copiar.

A vantagem mais comum, que está ao alcance de qualquer um, é a marca. Se você registrar a marca, e conseguir torná-la conhecida e apreciada pelos seus clientes, então, mesmo que a concorrência abra novas lojas, os seus clientes continuarão a preferir ir à sua loja. E os concorrentes não podem utilizar a sua marca, contando que esteja devidamente registada.

É pois muito importante proceder ao registo da marca nos mercados onde pensa vir a estar, e “meter” na cabeça dos clientes a sua marca. A marca deve aparecer várias vezes, desde o letreiro na fachada, ao logótipo nos sacos. Quantas mais vezes o clientes vir,

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

ouvir e ler a sua marca, mais ela vai ficar na cabeça.

Mas existem outras vantagens ainda mais poderosas que a marca. Ter uma patente significa que você é o único a poder vender o produto que esteja patenteado. Ainda que não seja muito utilizado no comércio, podem existir patentes sobre técnicas de venda, ou de produção.

Depois existem vantagens técnicas, se você tiver descoberto uma maneira de resolver um problema que seja de difícil resolução, então poderá ter uma vantagem se ninguém mais conseguir resolver esse problema.

Existem também vantagens financeiras. Se o seu negócio exigir um grande investimento para poder abrir uma loja, isso vai afastar muitos potenciais concorrentes.

Por fim existem vantagens nas compras. Se você conseguir contratos de exclusividade com fornecedores, então mais ninguém poderá comprar a esses fornecedores. Pode ser vantajoso assinar contratos de exclusividade com os seus fornecedores. Estude essa possibilidade. As grandes cadeias de lojas utilizam muito os

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

contratos de exclusividade.

19 - Põem a satisfação do cliente acima de qualquer coisa.

Todos os lojistas parecem acreditar na ideia de que o cliente é o rei. No entanto, poucos são aqueles que efetivamente aplicam esta ideia de forma permanente.

Cliente satisfeito voltará para comprar e recomendará a loja aos amigos. Se uma loja tratar bem os clientes e não estiver sempre a pensar no benefício que esse cliente nos traz em dinheiro, mais tarde ou mais cedo irá beneficiar (financeiramente) do tratamento que deu ao cliente.

Se houvesse um código universal do lojista, de certeza que este seria a lei número um: Toda e qualquer loja deve ter como objetivo principal a satisfação do cliente. A satisfação do cliente é a única razão para a existência de lojas.

Existem três razões principais que fazem os lojistas esquecer este princípio número um:

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

1. Uma visão de curto prazo, faz com que os lojistas queiram tirar partido imediato do cliente. Se existem limitações de capital, então é muito frequente os lojistas tentarem extrair, logo no primeiro contacto, o máximo do cliente. É por isso que as vendas agressivas, em que o cliente quase que é obrigado a comprar, podem trazer benefícios imediatos à empresa, mas no longo prazo são prejudiciais.
2. Os empregados põem os objetivos e interesses pessoais à frente dos clientes. Isto acontece quando não existe uma cultura empresarial bem enraizada, e quando não existem regras bem definidas. O empregado que está a conversar com um amigo e não dá atenção ao cliente. O empregado que regula o ar condicionado para uma temperatura que lhe agrada, mas que não é a adequada para os clientes. Um empregado que põe um tipo de música ou a altura do som ao gosto dele e não ao gosto dos clientes. Todas estas são ações que não satisfazem o cliente.
3. Numa fase mais avançada do negócio, quando a loja já tem

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

sucesso, é muito frequente os lojistas e empregados começarem a esquecer que têm que satisfazer os clientes. Começam a ficar arrogantes, e a tratar os clientes como se estivessem a fazer um favor vender-lhes e não o contrário, como deveria ser. Um dos sintomas que eu vejo, é quando se perde um cliente e se começar a dizer: também não faz falta, o que não nos falta são clientes.

As lojas de sucesso conseguem sempre manter a satisfação do cliente como a principal prioridade, treinam os empregados nesse sentido, quando têm dificuldades financeiras não tentam “espremer” o cliente ao máximo, e quando estão no topo do sucesso não esquecem que só podem manter essa posição se continuarem a satisfazer o cliente.

20 - Sabem que é mais fácil vender a pessoas que procuram um produto e o querem comprar, do que a pessoas que precisam do produto mas não o querem comprar.

Este é um dos principais erros das empresas quando iniciam um negócio. Isto não acontece só no comércio, mas é uma lei do Marketing.

É muito frequente as lojas abrirem o negócio porque encontraram um produto ou serviço que fazem falta às pessoas e não existe mais ninguém a vender esse produto ou serviço. Então abrem a loja para descobrir mais tarde que, apesar dos clientes precisarem do produto, não querem comprar, ou não andam à procura dele.

Para tentar explicar qual a diferença entre um produto que as pessoas precisam e um produto que as pessoas querem comprar, eu costumo dar o exemplo dos produtos para emagrecimento.

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

O que é que as pessoas precisam para emagrecer? Fazer uma alimentação equilibrada, abstendo-se de comer determinados produtos (normalmente aqueles que são mais deliciosos), fazer exercício físico regularmente, e por motivos de saúde e para que os resultados não sejam reversíveis, a perda de peso deve ser gradual e feita ao longo de um período grande no tempo.

Vamos supor que você, sabendo isto, cria um programa que tem precisamente estas características todas. Abre uma loja, onde ensina os clientes a perder peso, e vem a descobrir que os clientes não estão interessados no seu programa.

Qual foi o problema? O que é que está errado? Você identificou bem o problema, existem de facto muitas pessoas que querem perder peso, só que arranjou uma solução que as pessoas não querem comprar. O que é as pessoas querem comprar? Uma solução que lhes diga que vão perder peso em muito pouco tempo, e para isso basta tomar um comprimido por dia, podem comer tudo o que quiserem, e não precisam de fazer exercício físico. Esta é a solução que as pessoas procuram.

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

O seu produto tem de apresentar uma solução simples, rápida, que dê pouco trabalho e que seja económica.

Outra questão que os lojista de sucesso pensam, é que para além dos quererem comprar um produto, ajuda muito se as pessoas andaram à procura dessa produto.

Vamos supor que na sua cidade não existe nenhum restaurante japonês. Você falou com alguns amigos, e perguntou-lhes se existisse um restaurante japonês na cidade se eles seriam clientes. Eles disseram que sim. Você abre o restaurante e vem a descobrir que, apesar dos clientes gostarem do restaurante, é difícil conseguir clientes novos . O problema é que as pessoas gostariam de ter um restaurante japonês, mas não andavam à procura de um, e por isso você terá que fazer o trabalho difícil e caro, e que é informar as pessoas que existe um restaurante japonês na cidade. A pergunta que um lojista de sucesso faria ao amigos seria: Já tentaram encontrar um restaurante japonês nesta cidade para irem lá comer.

A diferença principal é que no primeiro caso, você vai ter que

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

gastar dinheiro em publicidade e relações públicas. No segundo caso, basta ter o nome do restaurante num site de restaurantes, tal como o Yelp ou TripAdvisor, e quando as pessoas procurarem restaurante japonês na sua cidade, encontram logo o restaurante.

21 - Sabem que o lado emocional dos clientes é muito mais importante que o lado racional.

Todos nós gostamos de pensar que como seres racionais, todas as nossas decisões económicas são racionais e não emocionais. Mas na verdade é precisamente o contrário. A grande maioria das nossas decisões são emocionais.

As lojas que vendem pensando que o lado racional é o mais importante só se preocupam com dois fatores: qualidade do produto e preço. Acreditam que é a relação preço/qualidade que faz vender. As lojas de sucesso apelam mais ao lado emocional do que racional.

Quantas vezes os clientes compram só porque foram atendidos por empregados extremamente simpáticos ou atraentes? Ou compram porque a loja tem uma decoração que os faz sentir que estão a gozar a vida de um milionário.

E não se pense que este é um fator importante apenas se a

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

loja vende produtos ou serviços caros. Pelo contrário, isso é mais importante quando se vende produtos baratos, pois a concorrência não se preocupa com esses “detalhes”.

Estes são alguns dos elementos emocionais que as lojas de sucesso dão mais atenção:

- Decoração da loja
- Música ambiente
- Temperatura, humidade e aromas
- Atendimento atencioso
- etc

O lado emocional é aquele que faz despertar emoções e sentimento agradáveis. Faz os clientes sentirem-se:

- Mais jovens
- Mais atraentes
- Mais desejados
- Mais ricos

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

- Mais invejados.

As lojas de sucesso pegam nestes elementos e tentam fazer alguma coisa que ajude os clientes a conseguir atingir os desejos mais íntimos. Pegue na lista anterior, e veja, no seu negócio, o que poderá fazer para o conseguir.

22 - Sabem que utilizar os preços baixos como estratégia de longo prazo é arriscado.

Poucas são as lojas que conseguem sobreviver, no longo prazo, apostando em serem as mais baratas do mercado.

Ser a loja mais barata do nosso mercado, pode ser uma estratégia válida no curto prazo. Uma das maneiras de conquistar clientes aos nossos concorrentes é baixar os preços de forma a sermos os mais baratos. Não é a única maneira de o conseguir, mas em certas alturas, quando os clientes estão mais sensíveis ao preço, é uma estratégia válida. O problema é quando essa deixa de ser uma estratégia de curto prazo e passa a ser uma estratégia de longo prazo.

Em princípio, todas as lojas concorrentes têm mais ou menos os mesmos custos. Sendo assim, só é possível ter mais lucro do que as outras lojas, sendo os nossos preços inferiores, se vendermos mais quantidade do que os nossos concorrentes. O problema é que é muito fácil imitar uma estratégia de baixos preços. Baixar os preços

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

do produtos de uma loja é muito rápido, simples e barato. Se a concorrência se aperceber que temos os preços mais baixos, é muito provável que entrem numa guerra de preços. Numa guerra de preços ninguém ganha, só o cliente.

A única maneira de manter uma estratégia de preços baixos no longo prazo é se uma loja descobrir uma maneira de comprar produtos mais baratos, e os outros não conseguirem fazer o mesmo.

É por isso que as lojas de sucesso podem no início, ou em alguns períodos utilizar a estratégia de preços baixos para conquistar clientes, mas logo que possível aumentam os preços e fogem de uma guerra de preços.

23 - Sabem que é nos detalhes que está a diferença

Os ingleses costumam dizer “God is in the details” - Deus está no detalhes. Num mercado tão competitivo como comércio, é a atenção aos detalhes que pode fazer a diferença entre os clientes comprarem na nossa loja ou nas lojas dos nossos concorrentes.

Isto tem muito a ver com o que já foi explicado, de que o lado emocional tem muita importância na decisão de compra. Dar atenção aos detalhes tem duas grandes vantagens. A primeira é que os clientes sentem que são especiais, e agradecem por a loja se ter lembrado deles até nos mais pequenos detalhes. A segunda é que os detalhes ficam mais facilmente na memória dos clientes, e eles vão querer partilhar esses detalhes com os outros.

Um restaurante que cuide dos detalhes de apresentação dos pratos, apresentando um prato que é uma obra de arte, pode ter a certeza que vai ter muitos clientes a tirar fotos e a partilhar com os amigos nas redes sociais.

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

Uma loja de roupa que tenha o cuidado de decorar os provadores de roupa com uma decoração original, ou com frases simpáticas e motivadoras, vai conseguir a atenção do cliente e quem sabe uma partilha no facebook.

As lojas de sucesso gostam de ter sempre meia dúzia de detalhes que façam os clientes ficar surpreendidos. Também não é preciso exagerar na quantidade de detalhes, porque se houver muitos detalhes, o mais provável é que os clientes não se lembrem de nenhum em especial.

Se ainda não deu atenção aos detalhes, nos próximos 6 meses, pense e crie um detalhe para implementar em cada mês.

IV

A expansão do negócio

24 - Não crescer não é uma opção

Nem todos os lojistas abrem lojas com o objetivo de crescer e abrir mais lojas. Se ter uma loja já dá suficiente trabalho e preocupações, ter várias lojas, em princípio, dará mais trabalho e preocupações. O problema é que se quisermos ter uma empresa de sucesso vamos ter que crescer quer o desejemos, quer não.

Se as pessoas se aperceberem que a sua loja está a ter sucesso, vão começar a ter ideias de o querer imitar. Quanto maior o seu sucesso, maior a vontade de alguém abrir uma loja como a sua. Mais tarde ou mais cedo, alguém vai abrir uma loja igual, e vai querer expandir o negócio abrindo mais lojas. Em pouco tempo a sua loja pode passar de uma loja bem sucedida a um pequeno concorrente num mercado dominado por uma grande cadeia de lojas.

O mundo do comércio está cheio de exemplos de lojas que

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

tiveram a capacidade de criar um negócio novo, mas que não sobreviveram no longo prazo. E por outro lado, está cheia de exemplos de grandes cadeias de lojas, que no início, se limitaram a copiar um bom negócio criado por outras pessoas.

O McDonalds não foi o primeiro restaurante de comida rápida a vender hambúrgueres, mas foi o primeiro a querer tornar a marca global, abrindo primeiro nos EUA, e depois em todo o mundo.

Se a sua loja tem um sucesso moderado, poderá conseguir manter um negócio pequeno durante algum tempo. Se o seu negócio está a ter um grande sucesso, você só tem uma saída – expandir o negócio.

25 - Utilizam diferentes pessoas para diferentes fases do negócio

O tipo de empregados e de empreendedores que são necessários para fazer um negócio ter sucesso são muito diferentes, caso a empresa esteja na fase inicial, ou esteja na fase de expansão.

Na fase inicial da empresa é importante que os lojista tenham as seguintes características:

- Perseverança – capacidade de continuar a tentar criar um negócio mesmo depois de alguns falhanços.
- Resiliência – a capacidade de resistir, física e emocionalmente a períodos difíceis da vida.
- Otimismo – Capacidade de acreditar que se vai conseguir resolver os problemas e que algo de bom vai acontecer.
- Improviso – capacidade de procurar soluções, fora do habitual, e que não estavam previstas.

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

Já na fase da expansão, estas são as características mais desejáveis para um lojista:

- Organização – capacidade de manter tudo sob regras e planos bem definidos
- Liderança – Na fase inicial, o lojista não terá muitos empregados, e em muitos casos estará sozinho. Na fase da expansão vai precisar de empregados e terá que liderar equipas.
- Motivação – Vai ser preciso manter os empregados motivados para o crescimento.

Muitas vezes as empresas não iniciam a expansão, porque o lojista sente que não tem as características certas para a fase da expansão. Quase todas as características podem ser aprendidas. Ajuda muito a leitura de livros e artigos sobre o assunto, e a observação de outras pessoas. E muitas vezes achamos que não temos essas qualidades, mas quando estamos perante os problemas, essas qualidades aparecem.

Mas se o lojista não desejar passar pela fase da expansão da

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

empresa, então o que deve fazer é passar a liderança a outras pessoas, ou contratar pessoas que o saibam fazer.

As lojas de sucesso passaram, muitas delas por estes casos. Alguns empresários, quando viram que estava na hora de expandir o negócio, contrataram gestores profissionais para o fazer. Alguns mantêm-se na empresa, mas não na gestão do dia a dia, outros simplesmente abandonam a empresa, beneficiando do lucros criados por essas equipas profissionais.

Outros lojistas, e são muitos os casos, estando já com uma idade avançada, e tendo herdeiros para continuar o negócio, abandonam a gestão da empresa dando lugar a pessoas mais jovens com vontade de arriscar e de expandir o negócio. Existem milhares de casos de empresas que durante décadas, sob a gestão dos fundadores, mantiveram os negócios relativamente pequenos, e depois quando da sucessão para as gerações mais jovens, iniciaram um processo de expansão que fez criar autênticos impérios de lojas.

26 - Em períodos de forte crescimento de vendas, estão atentas ao crescimento das despesas.

É muito fácil um processo de expansão correr mal, apesar das vendas estarem a crescer muito.

Um processo de expansão é um processo que, como já se viu, difere muito das fases iniciais da empresa. Na maior parte das vezes, este é um processo que está a ser vivido pela primeira vez. E há uma grande tendência em avaliar o sucesso da expansão olhando apenas para as vendas. No entanto o processo de expansão também traz um aumento muito grande de custos. O aumento das vendas obriga a aumentar as compras de mercadoria, a abertura de novas lojas faz aumentar os custos com as rendas, os custos com o pessoal, o investimento em móveis e equipamentos.

Podemos estar a assistir a uma grande aumento de receitas, mas não nos estarmos a aperceber que os custos estão a aumentar muito mais. Este problema, que é comum a todos os negócios,

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

costuma ser mais perigoso no comércio, porque normalmente as receitas são recebidas de imediato, mas os custos podem ser diferidos no tempo, através de crédito de fornecedores, crédito bancário, leasings, etc.

Vamos supor um loja que vende os produtos a pronto pagamento, mas compra os produtos a 90 dias. A empresa decide abrir mais uma loja. As vendas aumentam e entra logo de imediato muito dinheiro das vendas da nova loja. Como a mercadoria dessa loja só vai ser paga daqui a alguns meses, mesmo que a empresa esteja a ter prejuízo na loja, pode dar a ideia de está a ter lucro, pois entra muito mais dinheiro do que o que sai. O problema, naturalmente, é quando a mercadoria tiver que ser paga ao fornecedor.

As lojas de sucesso conseguem controlar o processo de crescimento:

- Não confundindo resultados com tesouraria. Os resultados medem os custos e receitas que a empresa tem, mesmo que não estejam ligados a uma entrada ou saída de dinheiro. A

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

tesouraria mede entrada e a saída de dinheiro.

- Criando mapas com previsões de custos e receitas, e fazendo alterações a esses mapas, sempre que houver correções a fazer. Estes mapas devem estar divididos por meses, e representar, no mínimo, um ano de receitas/despesas e entradas/saídas de caixa.
- Ter sempre uma folga orçamental para imprevistos. Num processo de expansão aparecem sempre muitas despesas que não contamos.

27 - Deve-se, mesmo desde o início, criar um negócio que possa ser escalável.

Um negócio escalável é um negócio que pode ser multiplicado várias vezes, copiando o modelo várias vezes. No comércio ter um negócio escalável significa, normalmente, que poderemos abrir mais lojas iguais à primeira, multiplicando as vendas.

Há determinados negócios que podem ser expandidos, e há outros onde a expansão é um problema muito difícil de resolver. É por isso que, desde o início da formação da empresa, deve ser tudo feito para que mais tarde seja possível expandir a empresa. É que quanto mais tarde fizer correções no percurso da empresa, menos visíveis serão os efeitos.

Imagine que você está na natureza, e quer-se deslocar do seu ponto atual para o ponto B. Se você fizer uma inflexão de 5 graus para a direita, logo do início do percurso, isso faz com que ao fim de alguns quilômetros você vai estar muito longe do destino

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

pretendido. Ao invés, se você fizer uma inflexão de 5 graus no último quilômetro, acabará por ficar muito próximo do destino final. Com a estratégia da empresa é a mesma coisa, alterações feitas no início têm muito mais impacto do que as que são feitas no fim. Se o seu objetivo é expandir a cadeia de lojas, então tudo tem que estar preparado para que isso possa ser possível fazer quando chegar o momento certo.

Estas são as precauções que as lojas de sucesso tomam no início para que a expansão seja possível:

- Manter um negócio simples. É mais fácil expandir (abrindo mais lojas), um negócio que seja extremamente simples e fácil de explicar, do que um negócio complicado.
- Estar baseado em processos e não em pessoas. Tal como já expliquei, se uma loja depende de um empregado para ser rentável, então a expansão será difícil, porque não poderá clonar o empregado. Mas se o negócio estiver baseado na realização de tarefas bem definidas, então qualquer pessoa poderá aprender a repetir os processos (conjuntos de

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

tarefas).

- Ter um mercado suficientemente vasto. Se uma loja estiver num nicho de mercado muito pequeno, então poderá ser impossível abrir mais lojas, porque não existem mais clientes. Por outro lado, há negócios que precisam de estar em cidades muito grandes para serem rentáveis. Isso limita a expansão, porque existe um número limitado de grandes cidades. Um negócio que consiga ser rentável numa cidade pequena, tem muitas mais opções onde abrir muitas lojas.

Estes são sintomas de uma loja que é dificilmente escalável. Caso veja estes sintomas na sua loja, significa que tem que fazer grandes alterações para poder expandir a sua rede de lojas:

- Os serviços e os produtos não são consistentes, e por isso os clientes queixam-se que às vezes está tudo bem, mas às vezes não estão satisfeitos com os produtos ou serviços que a loja vende.
- A loja depende de si, lojista, ou de algum empregado

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

especial, e quando essas pessoas estão de férias ou de folga, a qualidade do serviço e do produto diminui.

- Olhe atentamente para os seus clientes. Acha que existem mais clientes como estes que estão noutras partes da cidade ou do país, e que poderiam ser seus clientes? Ou clientes como os seus, só existem na sua zona?

28 – Não se preocupam em partir à frente.

Muitas lojas de sucesso partiram de trás e chegaram à frente, porque escolheram estar atrás no início.

Isto tem muito a ver com o que foi explicado no capítulo anterior sobre tornar um negócio escalável.

Vamos comparar um pequeno restaurante que vende sandes vegetarianas, com um restaurante com três estrelas do guia Michelin. O restaurante das três estrelas é muito mais famoso que o pequeno restaurante, e certamente muito mais rentável que o pequeno restaurante. Vamos continuar a imaginar que os dois restaurantes começam a ter ainda mais sucesso, e decidem abrir mais restaurantes. O que é que é mais provável que tenha acontecido passados alguns anos? O restaurante das três estrelas dificilmente consegue ter o mesmo sucesso no novo restaurante, porque depende de um chefe e de um conjunto de pessoas que poderá ser difícil contratar. E o restaurante três estrelas tem muitos

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

mais processos e mais complicados. Tem um menu muito elaborado e muito exigente, e que tem que mudar com frequência, inclusivamente de um dia para o outro.

Em contrapartida o pequeno restaurante das sandes tem uma tarefa muito mais facilitada. É muito mais fácil copiar o restaurante, o menu é muito mais simples, qualquer pessoa, depois de consultar um manual poderá fazer os pratos ao fim de algumas horas de treino. Os clientes que entrarem num qualquer restaurante da cadeia, vão ter o mesmo produto.

Apesar de o restaurante das sandes ter partido em desvantagem, no final de alguns anos poderá valer milhões, enquanto o restaurante do guia Michelin continuará, na melhor das hipóteses a valer milhares.

29 - Demasiada personalização / customização dificulta o crescimento

Como disse, o objetivo de uma loja deve ser a satisfação dos clientes. Muitas vezes existe a tentação de deixar o cliente escolher todas as características dos produtos e serviços, criando assim soluções à medida do cliente. Embora isso possa parecer uma boa ideia, na realidade pode estar a limitar a expansão do negócio.

Personalizar produtos ou serviços torna o sistema mais lento, e obriga a ter mais empregados com maior grau de especialização.

No curto prazo, permitir a personalização, pode fazer aumentar as suas receitas, mas pode ser uma enorme limitação no longo prazo. E não pense que pode iniciar o negócio personalizando e depois quando decidir, deixar de personalizar. Isso não é assim tão simples. Se os clientes que conseguir forem baseados na personalização, quando o deixar de fazer, vai perder todos esses clientes.

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

É claro que nem sempre a personalização é má, e pode ser uma vantagem em relação à concorrência. Caso consiga ter equipamentos e processos que permitam fazer a personalização de uma forma simples e não complicada, isso não prejudica a expansão da rede de lojas.

Se a sua loja permite a personalização então pense o seguinte: Se eu quiser abrir outra loja, conseguirei manter o nível de personalização formando os empregados em menos de um dia? Caso precise de mais que um dia para explicar aos empregados, então você poderá ter um problema caso queira expandir-se.

Mas o que fazer caso esteja nessa situação, e pretenda expandir o negócio? Caso a personalização só afete uma parte pequena do negócio, então o que as cadeias de sucesso fazem é terminar de forma abrupta com a personalização. Mas caso a personalização represente uma grande parte ou totalidade do negócio, então deve-o fazer de forma gradual. Por exemplo, se o cliente tem 10 opções de escolha, passe para 8, depois para 6, e assim sucessivamente até não haver personalização.

30 - Nunca expandem um negócio que não seja viável

Se há um segredo que faz parte de quase todos os casos de cadeias de sucesso, esse segredo é que não devemos expandir um negócio (abrindo novas lojas), sem ter um negócio viável.

Ter um negócio viável não significa que esse negócio seja obrigatoriamente rentável no curto prazo. São coisas distintas. Um negócio pode ainda não ser rentável, mas ser viável. Isso significa que o negócio tem clientela que está satisfeita, e que volta para comprar, e que existe mais mercado para ir buscar mais clientes. Ou seja, o negócio pode não ser ainda rentável, mas não é necessário fazer grandes alterações para que este se venha a tornar rentável.

O problema acontece quando se tem uma loja que não é viável, mas o lojista acredita que já é viável, e por isso quer multiplicar o negócio abrindo mais lojas.

Abrir mais lojas num negócio em que ainda não se descobriu

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

como torná-lo viável, é a principal razão porque muitas empresas não passam da fase de ter uma só loja, para uma cadeia de lojas rentáveis.

Muitas vezes o argumento, e eu já passei por isso e já vi acontecer a outros, é o de que existe uma estrutura que tem custos altos, mas se abirmos mais lojas podemos diluir esses custos (chamados custos de estrutura) pela novas lojas, e assim a empresa tornar-se-á automaticamente rentável. Mas muitas vezes o problema não está na estrutura, mas sim na loja. Se a empresa tem um armazém e um escritório, que são custos de estrutura, e abrir mais lojas, esses custos provavelmente serão quase os mesmos, e por isso poderão ser pagos por várias lojas em vez de uma só. Mas se a loja não é rentável, nem descobriu ainda uma maneira de o ser, abrir mais lojas só piora o problema.

Uma loja que ainda não é viável, significa que vamos ter que fazer experiências até descobrir a solução. Essas experiências podem ser uma decoração diferente, novos produtos, etc. Isso tem custos de dinheiro e de tempo. Já é caro e trabalhoso fazer experiências

30 SEGREDOS DAS LOJAS DE SUCESSO

numa loja, mas fazer em várias é multiplicar os problemas.

Ter um negócio já bem definido e rentável é meio caminho andado para o sucesso na criação de uma cadeia de lojas.