

Nota do publisher

A grande maioria dos livros sobre vendas focam técnicas de como ser mais bem-sucedido nos canais tradicionais. Porém, o mundo mudou muito, e todos que estão no mercado de trabalho precisam encontrar meios de continuar vendendo, sobretudo no varejo, que mudou drasticamente. Alfredo Soares é um revolucionário muito engajado nessa área, e ele conseguiu produzir em tempo recorde um livro que pode ajudar a todos que estão no ecossistema do varejo. é um daqueles livros que vão revolucionar o jeito de pensar e agir de quem ainda precisa de um empurrãozinho pra se movimentar neste novo mundo. Tenho orgulho de publicar este seu segundo best-seller, Alfredo!

Rosely Boschini

CEO e publisher da Editora Gente

Bora varejo / Alfredo Soares. - São Paulo: Editora Gente, 2020.

ISBN 9786555440133

1. Vendas 2. Varejo 3. Empreendedorismo 4. Negócios I. Título

20-2368

CDD 658.81

Dedico este livro a todos os donos de comércio, gerentes, supervisores, franqueados, empreendedores, feirantes, vendedores e todos aqueles que de certa forma vivem do varejo.

Também dedico às crianças dos projetos apoiados pelo Instituto Ayrton Senna, ao qual cedi 100% dos direitos autorais desta obra, por acreditar que por meio da educação construímos um futuro promissor. O único jeito de ter um futuro melhor é agindo no presente.

Por fim, gostaria de destacar nossos lojistas, alunos, seguidores e colaboradores que tornaram este trabalho possível em tempo recorde.

Sozinho sou um louco, juntos somos um movimento, como diz Pedro Superti, grande parceiro e alumni do Gestão 4.0.

#BoraJuntos
#BoraVender
#BoraVarejo

AGRADECIMENTOS

Este livro nasceu em meio à maior pandemia da história em que, além da luta contra a covid-19, lutamos pela nossa saúde mental todos os dias. Transformar tudo que aconteceu em um livro só foi possível porque tenho pessoas muito importantes que sempre estão ao meu lado me ajudando, apoiando e acreditando no meu propósito e nas minhas loucuras.

Quero começar agradecendo ao meu braço direito, Guilherme Capucci, que me dá todo suporte e cuida da minha agenda; Carlos Angelo, da BRTM Comunicação, diretor criativo do projeto; e Humberto de Freitas, da Facilitando Ideias, responsável pelas artes que ilustram este livro. Às empresas LeadLovers, Zenvia, Post2B e Yazo por apoiarem o projeto com suas soluções e ferramentas.

Por cuidarem da minha saúde física e mental nesta quarentena produtiva, agradeço à super equipe que esteve comigo todos os dias: William Pagotti de Melo, meu fisioterapeuta; Thiago Volpi, médico que cuida da minha dieta e disposição; Alexandre Imperador, meu treinador de boxe e grande incentivador, foi como um irmão mais velho neste período; Rafael Protein, meu *personal trainer*; Jéssica Soares, que cuida da minha casa com todo o carinho do mundo; e Ronaldo Machado, meu motorista e escudeiro que ajuda a resolver as missões na correria do dia a dia. Essas pessoas têm papel importante para eu conseguir enfrentar os desafios e suportar a minha agenda.

Quero agradecer aos meus amigos Paulo Orione, João Vitor Chaves Silva, Roualli Trindade e Lucas Golbert por me ajudarem na curadoria dos textos e por todos os comentários que agregaram demais na finalização deste livro. Vocês foram foda!

Agradeço ao apoio de todos os colaboradores das empresas: VTEX, Loja Integrada, Indeva e Gestão 4.0. Também a todos do Exército Bora Vender¹, iniciativa que montamos durante a quarentena com objetivo de compartilhar conhecimento para varejistas de todo Brasil e que foi fundamental para o sucesso de todas as ações.

Aos meus amigos José Boralli, Ricardo Natale, Isabella Barreto, Rogério Salume, Geraldo Thomaz, Sergio Valente, Martin Montoya, Fernanda Guerreiro, Sheila Wakswasser, Luiz Lara, Valéria Giannini, Priscila Jaffé, Flávia Marcon, Andrea Artuzo e Jr Biro que ajudaram a intermediar e convidar os gestores para as lives que inspiraram este livro; ao Tiago Baeta, do E-commerce Brasil; Alberto Loureiro, do Portal ClickPB; e todos parceiros e amigos que divulgaram o projeto.

Duas pessoas dos bastidores que foram essenciais: Guilherme Lerner e Bernardo Montenegro, ambos da VTEX. Eles cuidaram da infraestrutura necessária para a transmissão e divulgação das lives. A todos os consultores do Sebrae e CDL pelo Brasil que ajudaram a disseminar o conteúdo. E à Editora Gente por ter embarcado na ideia deste projeto que nasce com um propósito gigante.

A todos vocês, gestores, que toparam o convite para participar das lives e cederam seu tempo dando as entrevistas que ajudaram a compor o conteúdo desta obra, um obrigado mega especial.

Agradeço com muito carinho e admiração ao Fred Trajano e ao Nizan Guanaes que aceitaram a missão e escreveram, respectivamente, o prefácio e o posfácio do *Bora varejo*.

E ao Ricardo Novack, alumni do Gestão 4.0 que, quando comecei as lives, me ligou e deu dicas preciosas para organizar a sequência de entrevistas, dando um sentido maior ao que estava fazendo.

Por último, a todos os espectadores que acompanharam as mais de 100 lives que fiz. Sem essa audiência, nada disso teria acontecido. Vocês me deram forças e ainda mais vontade de seguir em frente com esse projeto. Foram mais de 130 mil espectadores ao longo da jornada e 39.732 varejistas impactados através do projeto Bora Varejo.

Meu muito obrigado a todos. Como diz meu amigo Tio Huli, é só o começo!

Tamo junto e #BoraVender!

¹ *Veja todos os participantes em Exército #BoraVender.*

EXÉRCITO #BORAVENDER

Alex Liziero, Alan Lopes, Alexandra Andrielle, Ana Dall'Oca, Ana Paula Queiroz, Bárbara Quinta Rosa, Bruna Gasparotto, Carlla Dutra, Célia Amaral, Cin Medeiros, Clarisse Paiva, Daniel Marigliano, Danielle Lasman, Darlan Alves, Denise Cavalheiro, Diego Borba, Eder Zuca, Eduardo Marques (Wi7h), Eduardo Pimenta, Emerson Scholze, Erick Custódio, Everton Martins, Evolution Convites, Fernando Camargo, Filipe Augusto, Flávia Kristina, Flávio Almeida, Giceli Brandt, Gisele Decker, Gisele Souza, Greg Teixeira, Guilherme Almeida, Guilherme Batistela, Guilherme Rosas, Halison Rian, Heuder Santana, Heverton Lustoza, Hiran Lima, Hygons Hypólito, Igor Arantes, Inacio Filho, Israel Nunes, Jackelline Falcão, Jadson Andrade, Jair de Oliveira, Jaqueline Marques, Jônathas Lago, Jordania Souza, Joyse Lima, Julia Laks, Juliane Fiorezi, Jussimara Nery, Leandro Caetano, Leandro Quintao, Leandro Soriani Lima, Lila Beltrão, Lili Prado, Lincoln Beraldo, Luã Vignoli, Lucas Fonseca, Lucas Lisboa, Lucas Nini, Luciano de Santana, Lucília Brum, Luiza Sarturi, Marco Almeida, Marília Luara, Marla Cruvinel, Mateus Pires, Mauro Rodrigues Júnior, Monique Reimer, Naira Evangelista, Nathalia Bordallo, Nicole Queiroz, Osvaldo Júnior, Patrícia Maqueda, Patrícia Sardão, Paulo Eduardo Dornelles, Pedro Scripilliti, Rafa Nowascky, Rafael Felix, Rafael Garcia, Rafael Salem, Rafaela Ferreira Vaz Costa, Raquel Marcelino, Renara Maria, Renata Pádua, Rochele Olivio, Rodolfo Beserra, Rodrigo Albuquerque, Rodrigo Noll, Rondineli Domingos, Sabrina Ramos, Suzanne Silvestre, Tatiana Marquesini, Thais Moulin, Thalita Hansen, Thiago Nascimento, Túlio Silva,

Valéria Custoias, Victor André Candido, Victor Carneiro, Victor Ferreira, Vinicius Januário, Viviane Nart, Wadson Calixto, Wesley Almeida, Whill Silva, Will Ruvo.

FAÇA PARTE TAMBÉM DESSE EXÉRCITO:

alfredosoares.com.br/embaixadores

#Draw my Success **ALFREDO SOARES**



PAI

SEMPRE DEMONSTRAVA QUE ERA UMA PESSOA DE VOZ PRÓPRIO



MÃE

ELE SEMPRE FOI MUITO INCENTIVADO DESDE CRIANÇA

ATELETA DE POLO AQUÁTICO



LIDERANÇA
ESPÍRITO DE EQUIPE
COMPETITIVIDADE
VONTADE DE VENCER

CURSOU PUBLICIDADE E PROPAGANDA



AOS 17 ANOS ABRIU UM NEGÓCIO DE CARTÕES DE VISITA



COM EQUILÍBRIO NINGUÉM TEM LIMITE!

SEMPRE TEVE DETERMINAÇÃO. OLHANDO PARA O FUTURO!



Josélio Benício

Ricardo Oliveira

COMPROMETIMENTO COM A TRANSFORMAÇÃO



DEPRESSÃO



EQUIPE



Marcelo Gomes

"MOSTRE-ME O QUE VOCÊ SABE FAZER."

O VALOR DA IDEIA É ZERO. O SUCESSO ESTÁ NA EXECUÇÃO



FEIRA DO EMPREENDEDOR SEBRAE DIVISOR DE ÁGUAS

INOVADORES, DISRUPTIVOS E REALIZADORES

PENSE GRANDE, EXECUTE MAIOR AINDA!



MEU PAPEL PRINCIPAL É DESENVOLVER O MERCADO DE E-COMMERCE NACIONAL



EXISTEM MAIS DEGRAUS PARA SUBIR



GESTÃO 4.0

APRENDA COMO TRANSFORMAR SUAS IDEIAS EM UMA STARTUP

e-book MAIS VENDIDO NA AMAZON



"A BUSCA PELO SUCESSO CONTINUA"

@FACILITANDOIDEIAS

SUMÁRIO

Prefácio de Fred Trajano

Introdução

1.

O novo normal

2.

Gestores da crise: principais estratégias de contingência

3.

Marcas podem ser eternas, negócios quebram ou são comprados

4.

A nova relação da indústria com o varejo

5.

A verdade sobre os canais de venda

6.

Todos são a loja: *social selling* ou *social sellers*

7.

Novo consumidor: a era do relacionamento

8.

Novo marketing descentralizado

9.

Inovar é dar protagonismo e empoderar a tecnologia

10.

O futuro do varejo: a retomada

11.

Legado conectado com propósito

Posfácio de Nizan Guanaes

Conteúdos extras

Referências bibliográficas

**MINHA MISSÃO É
DIGITALIZAR
O VAREJO BRASILEIRO**

**EU TENHO ADMIRADO AS
EMPRESAS CHINESAS**



**MELHOR LIVRO
SOBRE TRANS-
FORMAÇÃO
DIGITAL**



**DE 5 MILHÕES
DE EMPRESAS
BRASILEIRAS
SÓ 50 MIL
VENDEM
ON-LINE**



**Intuição
Simplicidade**

magazineluiza

FRED TRAJANO



**OS NEGÓCIOS BRASILEIROS
TÊM QUE DIGITALIZAR.
NÃO É MAIS UMA ESCOLHA,
É OBRIGAÇÃO!**

**NESTE MOMENTO A
ÚNICA MANEIRA DE CONCILIAR
DESENVOLVIMENTO É
PELA DIGITALIZAÇÃO DE
SEUS NEGÓCIOS**



**"QUEM TEM UM
NEGÓCIO TEM QUE
RESPEITAR SEU LEGADO"**



**TODO MUNDO
PODE TER BONS
RESULTADOS NO DIGITAL**

**O BEM VEM
VESTIDO DE MAL**

@FACILITANDOIDEIAS

PREFÁCIO

DE FRED TRAJANO

TODOS PRONTOS?

Eu acredito, de verdade, que micro, pequenas, médias e grandes empresas, todos nós – varejistas apaixonados – podemos juntos gritar “Bora Varejo!” e fazer a diferença.

Ser parte da construção de um novo momento do varejo nacional me deixa muito honrado e, claro, com um enorme senso de responsabilidade. Estou me referindo a algo realmente desafiador, ao futuro de um setor que reúne quase 5 milhões de negócios – a maior parte deles de microempreendedores e pequenas empresas – e que emprega mais do que qualquer outro. Conversar sobre o futuro da nossa atividade é, portanto, falar sobre o amanhã de milhões de brasileiros, de nossa economia, de como podemos, de fato, transformar a realidade.

Eu já conhecia a história do Alfredo Soares, mas só recentemente tivemos a oportunidade de discutir estratégias que, depois de transformarem a experiência de compra em outros países, chegam aqui para impulsionar os varejistas nacionais em meio a uma crise sem precedentes.

Alfredo me contou a ideia central deste livro, um compilado de ensinamentos extraídos dos vídeos que ele promove com executivos numa rede social para levar conhecimento a uma nova geração de empreendedores digitais. Precisamos mesmo usar de todos os meios para analisar e popularizar essas boas práticas que transformam negócios, aumentam a base de clientes e geram receitas difíceis de alcançar no

modelo tradicional. E aqui vai uma dica: essas práticas poderão fazer de você, leitor varejista, um vencedor neste novo mundo ao qual fomos submetidos.

A lógica é se reinventar sempre. Se hoje o Magalu é citado como exemplo de companhia que não era nativa digital e se tornou referência de tecnologia em seu segmento, tudo passou pela consciência de que era preciso uma verdadeira revolução dentro da companhia a cada ciclo. No Magalu, o que não muda é que a gente sempre muda.

Para quem não está tão familiarizado com a nossa história, tudo começou há mais de sessenta anos, lá em Franca, no interior de São Paulo, com uma pequena loja física. Com um modelo de negócio baseado exclusivamente nela, levamos quarenta e três anos para faturar R\$ 1 bilhão. Foram necessários dez anos para conseguir o mesmo resultado com o comércio eletrônico. Em apenas três anos, fomos muito além com o nosso marketplace: em 2019, foram R\$ 3 bilhões em vendas. São 26 mil *sellers* ativos, indústrias e varejistas dos mais diversos tamanhos, origens e especialidades vendendo on-line. Não paramos de abrir lojas físicas. Ao final de 2019, a empresa operava 1.113 delas, distribuídas por 819 cidades, de 21 estados.

Bora varejo é sobre essa cultura da transformação digital que vivi tão de perto e que, certamente, ditará o futuro dos nossos negócios. É o meio de chegar lá. E, quando me refiro a “lá”, estou falando daquilo que muitos acreditam ser o futuro, mas que já é realidade e será cada vez mais parte da vida de todos nós.

Livros como este são fundamentais para transmitir essa importante mensagem a milhares de varejistas em todo o Brasil. É uma leitura obrigatória para aqueles que ainda se perguntam se precisam mesmo levar seus negócios para o mundo virtual. Sim, precisam. É um movimento de sobrevivência inexorável, e está ao alcance de todos.

A partir do “novo normal”, explicado por Alfredo no capítulo 1, eu desejo que você possa trilhar o caminho de transformação e chegar lá, naquele último capítulo da história de qualquer um (e também deste livro), que é deixar um legado para a sociedade.

Não tenha medo, vamos lá... Bora Varejo!

— Fred Trajano, CEO do Magalu

#BORAVAREJO

Os negócios
brasileiros têm que
digitalizar. Não é
mais uma escolha, é
obrigação!

@magazineluiza

@alfredosoares @boravarejo

INTRODUÇÃO.
TANTO FAZ
VAREJO
OU COMÉRCIO,
Q NEGOCIO
É TER CLIENTES

FEVEREIRO, 2020

A sua vida, assim como a minha, segue a rotina de sempre. Obrigações profissionais associadas a compromissos sociais vão caminhando lado a lado. Nas empresas, o planejamento anual foi feito e está começando a ser executado, os cenários foram projetados e as metas, determinadas. No trabalho ou no âmbito pessoal, ninguém nunca tem tempo para nada, como em qualquer ano antes deste. As empresas já começaram a colocar o planejamento em prática, e quem é vendedor agradeceu, pois o Carnaval não caiu em março; o mercado, por sua vez, volta a aquecer mais rápido depois das festas de fim de ano.

Estava bem normal, né? Estava.

MARÇO, 2020

Uma doença, que surgiu no final de 2019 na China, se espalha pelo mundo todo. No dia 11 de março, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declara uma pandemia, causada pela covid-19. Governos passam a traçar planos para proteger a população. Como ainda não existe um medicamento nem uma vacina para combatê-la, é urgente cuidar das pessoas, afastá-las do vírus enquanto a ciência estuda o que está acontecendo e busca uma solução para a sociedade. Entre as medidas adotadas está o distanciamento social, ou seja, os indivíduos devem ficar em casa, saindo apenas em situações essenciais. É decretado o fechamento de escolas e do comércio. No mundo inteiro. Uma crise sem precedentes, varrendo como um tsunami aqueles projetos tão bonitos desenhados pelas empresas. Shopping centers são fechados e as ruas, esvaziadas; o home office é adotado numa tentativa de diminuir a circulação humana.

A doença, que havia pouco tempo não era conhecida, se transformou no maior desafio social das últimas décadas. De uma hora para outra, tudo aquilo que foi programado precisou ser refeito. E em questão de dias. A crise parece inevitável, porque, convenhamos, quem se prepara para uma pandemia mortal? Ninguém coloca isso no planejamento do ano. Até 2020, porque eu aposto que daqui para a frente toda empresa, por menor que seja, vai considerar um surto epidêmico como esse.

Tentamos lidar com a falta de contato social, o medo do vírus, a insegurança profissional e, ainda, equilibrar as tarefas do trabalho com a casa e a família. O mesmo aconteceu com as marcas. De repente, tudo precisou ser replanejado e, mais, reinventado. E em tempo recorde. Na Chilli Beans, líder em óculos escuros e acessórios da América Latina,¹ não foi somente a estratégia financeira, agravada pela alta do dólar, que teve de ser refeita. Todo o planejamento de lançamentos, marketing, relacionamento com o cliente e fortalecimento da relação com os franqueados foi reformulado em três dias de muitas reuniões. Não dava para esperar de braços cruzados ver o que iria acontecer. Caito Maia, CEO da marca, colocou toda a sua força e experiência e traçou um novo plano junto com a sua equipe.² Com tudo resolvido e com o cenário traçado, conseguiu canalizar suas energias em ser criativo. Sim, da criatividade é que nascem os maiores insights para novos negócios. Assim como ele, vários empresários precisaram se reinventar. Desde grandes marcas até o pequeno comércio de bairro e as médias empresas. Caito tinha certeza de que tudo daria certo? Claro que não, o que não o impediu de acelerar e seguir em frente. Varejo é isso. Ser atingido pela mudança de planos a qualquer momento, levantar rápido e olhar em volta, perguntando-se: “Como eu viro essa situação?”.

Eu sei bem o que é seguir em frente diante de adversidades. Meu nome é Alfredo Soares e na minha trajetória já passei por muitos perrengues. E sucessos também (todos precedidos por perrengues). Eu comecei vendendo cartões de visita e fazendo sites quando ainda era adolescente. Ao longo da minha carreira, abri empresas, fechei outras, tive sócio, desfiz sociedade, fiz dívidas, mas nunca desisti. Até que criei uma plataforma que, ao ser vendida, muitos anos depois, rendeu um lucro milionário e levou minha carreira para outro patamar. Hoje sou sócio de uma das maiores empresas de e-commerce do mundo, a VTEX. No entanto, nada nasceu do dia para a noite. Foram doze anos de história.

Da criatividade é que nascem os maiores insights para novos negócios

No meu primeiro livro, o *Bora vender* (Editora Gente, 2019), contei a minha trajetória e como ter uma atitude empreendedora me ajudou na carreira. Eu tinha essa vontade de mostrar aos outros a importância da venda por influência e como montar uma loja virtual para começar um negócio na internet. Divulguei o conhecimento acumulado naqueles doze anos de batalha, porque eu sei que existe muita gente passando pelo que passei para levantar um negócio. Nada teria acontecido se eu não fosse um bom vendedor. Mais do que bom, eu era obstinado, a ponto de ser chato. Revelei que a jornada não é fácil, mas existem estratégias para passar por ela. Agora, no *Bora varejo*, trago para o leitor algumas experiências dos maiores empresários do varejo brasileiro. Vou compartilhar as estratégias para realizar a transformação digital de maneira acelerada durante a quarentena imposta pela covid-19 – e depois que ela passar, porque nada mais será igual.

ENCONTRO COMIGO MESMO

A quarentena não obrigou apenas as pessoas a encontrar um novo meio de trabalhar. Nós entramos em luto como sociedade por aqueles que ficaram doentes e pelos que perderam a vida. E quem continua respirando, de certa forma, perdeu um tipo de vida – a vida que sabia viver. Isso, ao mesmo tempo, obrigou a maioria de nós a se aprofundar internamente, a viver o

próprio mundo e a se conhecer melhor. E essa profundidade é a melhor ferramenta para a evolução.

Pela incerteza e pela proximidade da morte, todo mundo ficou mais sensível, e comigo não foi diferente. Foi neste momento de autoconhecimento compulsório que revi a minha trajetória e descobri que precisava aplicar o desapego não só de coisas tangíveis mas também das emocionais. Pois digo com toda certeza, em um momento como o que vivemos, ou se sai melhor ou se sai pior. E eu tinha certeza de que não seria o mesmo depois desses meses. Logo no início, me preocupei muito e foquei em proteger a mim e a minha família. Nessa evolução, reavaliei alguns setores da minha vida e tomei decisões importantes, como terminar um relacionamento amoroso que descobri que já não tinha o mesmo significado. Foi a profundidade da quarentena que me fez enxergar essa realidade. Também foi a hora de adquirir novos hábitos imprescindíveis (como me virar minimamente na cozinha) e comprar um videogame. Era um pequeno passo para qualquer um olhando de fora, mas um salto gigante para uma pessoa como eu, que sempre fui tão expansivo. Eu sempre gostei de gente, de confusão, de estar com as pessoas, os clientes, a equipe. Confesso que, com as transformações que viriam a acontecer, quase não usei o videogame. Nos poucos momentos em que joguei, porém, tive a honra de dar boas surras no Tallis Gomes e no Anderson, meu amigo de infância. (Não poderia deixar passar a oportunidade de registrar isso aqui. Ganhei, sim!)

Assim como aconteceu com muitos, no começo fiquei preocupado e desmotivado. Estava dentro de casa e sem perspectiva de voltar a ter a mesma rotina de antes. Nesse período de encontro comigo mesmo, recebi duas mensagens que me marcaram muito. Uma foi do meu pai, Alfredo Maia, o responsável por me ensinar a ter atitude, sem deixar de lado meus princípios e valores. Ele dizia assim:

*“Filho, liderar no sucesso e no lucro muitos fazem.
Liderar na crise e com desafios, só os competentes conseguem.”*

A outra mensagem foi do Mariano Gomide, CEO da VTEX e um dos principais executivos brasileiros:

*“Está preparado? Você foi criado e foi treinado para este momento.
Influenciar as pessoas, ajudar as pessoas.”*

E esse momento chegou!”

Com as palavras dessas duas pessoas tão importantes na minha vida, vi que não poderia ficar paralisado. No mundo dos negócios, existem dois tipos de líder: aqueles que são ótimos comandantes quando o mar está calmo e os que crescem diante de uma tormenta. Eu sempre fui a segunda opção. E aí me perguntei: “Pô, por que eu não estou fazendo isso agora? Por que estou parado quando deveria agir?”.

Decidi, então, parar de me autossabotar. Comecei olhando para mim. Marquei fisioterapia (precisava fortalecer meu joelho havia tempos e sempre adiava), me cuidei com as orientações do meu nutrólogo Thiago Volpi e escolhi revigorar meu lado psicológico e espiritual, em consultas que eu poderia fazer sem sair de casa.

Nessa busca, tive a ajuda e a cooperação de pessoas muito importantes. Uma delas é o fotógrafo Everton Rosa, o melhor retratista do Brasil. Antes mesmo de a pandemia ser declarada, ele conseguiu captar, por meio das lentes, as minhas preocupações. Ouvi dele: “Você não está satisfeito com o conforto e o conformismo deste momento”. Escutei e absorvi.

Também tive o Alexandre Imperador, meu treinador de boxe, como grande incentivador. Treinando todos os dias, ele não foi só meu técnico, mas meu amigo, minha grande influência de positivismo e otimismo. Foi ele quem me incentivou a escrever este livro, botou pilha quando falei sobre a ideia de fazer lives. À noite me mandava mensagens pelo WhatsApp, alertando-me para não vacilar na alimentação. Vou falar a verdade: me senti o próprio Rocky Balboa quando viajou para a neve a fim de se preparar para a luta no filme *Rocky IV*.

Mas não parei por aí.

Nessa busca por um propósito maior em dias de muita incerteza econômica, eu senti a necessidade de dar minha contribuição para a sociedade, ser mais colaborativo e colocar a minha experiência profissional para ajudar o empreendedor brasileiro a passar pela crise.

Afinal, eu sempre me dei bem na crise. E tinha que liderar um novo movimento.

CONTRIBUIÇÃO PARA O VAREJO

Logo na primeira semana liberei a venda de *Bora vender* por R\$ 1,99 na Amazon. A minha ideia era deixar a informação mais acessível ao maior número de pessoas. Lancei também um kit complementando o livro, um curso ensinando a montar um e-commerce grátis e o acesso à Loja Integrada, plataforma de e-commerce para lojas virtuais. O resultado foi compensador: 30 mil lojas virtuais criadas em um mês.

Surgiu, então, a ideia de fazer lives, ou seja, transmissões ao vivo pelo Instagram com os maiores empreendedores e empresários do país. Eu mesmo liguei para cada um deles para fazer o convite. Confesso que alguns foram bem difíceis, mas o resultado final foi animador. Reuni Mariano Gomide, da VTEX; Paulo Correa, da C&A; Renata Vichi, do grupo CRM (Kopenhagen, Brasil Cacau, Lindt e Kop Koffee); Caito Maia, da Chilli Beans; Rony Meisler, da Reserva; Nizan Guanaes; e tantos outros importantes nomes a fim de que contassem suas experiências e soluções para enfrentar a crise. Foram quatro semanas trocando conhecimento em 92 lives e mais de 100 posts carregados de conteúdo. E, para finalizar, fiz o Bora Varejo Day, que aconteceu no dia 20 de maio. Fiquei 10h32min57s no ar em 14 lives com grandes nomes do mercado para discutir o futuro do varejo. O que eu aprendi com essa galera toda vale muito mais do que 100 lives, foi como viver 10 anos em um mês.

Ah, a quarentena ainda me rendeu uma cabeça raspada, mas essa história eu conto melhor mais para a frente.

Foi desse momento tão importante e da minha vontade de contribuir para o crescimento do varejo brasileiro que este livro surgiu. Ele também não estava nos meus planos. A minha ideia era lançar outro livro só em 2021, mas tudo mudou para mim e eu quis deixar registrado já. Foram apenas 25 dias para escrever esta obra. O *Bora varejo* nasce para marcar essa nova era na minha vida.

Veja bem: eu deixei a zona de conforto de lado, que me trazia uma sensação de segurança, para crescer. Claro que sem a quarentena eu continuaria a trabalhar, mas com certeza não lideraria tantos projetos ao mesmo tempo nem me exporia ao ponto que cheguei. Eu já tinha passado por tantas tempestades, mas havia alguns anos vivia uma vida quase previsível: administrando e crescendo o negócio, ampliando redes. Era tudo muito conhecido, por isso eu me sentia confortável. A quarentena me jogou de volta na floresta no meio da noite com um canivete na mão, o lugar onde já estive e do qual soube sair mais de uma vez. E dessa vez não era só

eu que precisava atravessar o mato até chegar o amanhecer. Todo mundo estava na mesma. Eu adaptei meus negócios ao momento de restrição que estávamos passando e daí nasceram o Bora Varejo, o Exército Bora Vender, a G4 Lives; vieram novos patrocinadores, novas palestras, novo cargo na VTEX, novos *boards* e novas soluções para o e-commerce.

Eu criei essa jornada que marcará a minha história e a transformação daqui em diante. E, no fim, aquela quarentena que me entristeceu, me deixou introspectivo, se tornou um dos ciclos mais transformadores da minha vida.

E você? Já pensou no que a quarentena trouxe para a sua vida? Já pensou em como essa crise pode ser enriquecedora para aprender? Eu não estou romantizando esse período tão triste pelo qual estamos passando, mas é minha obrigação sacudir você para que reaja. O que está tirando disso? O que existia aí dentro de você que era desconhecido? O leitor pode até achar loucura, MAS A HORA É AGORA. Quando uma crise se instaura, é como se apertássemos o pause em determinados consumos, em comportamentos automáticos; quando tudo é retomado, porém, existe uma demanda reprimida, novos desejos foram criados – as pessoas reorganizaram as prioridades e querem viver mais do que nunca depois da privação. A crise, portanto, pode ser um dos melhores momentos para empreender. Não perca tempo. O que os grandes líderes ensinam – e você verá nas próximas páginas – é que não dá para ficar parado e esperar o dia seguinte. A crise tem data para acabar e quem se prepara sai na frente.

Tem uma marca? Já imaginou como posicioná-la? Já pensou como será depois que a loucura que enfrenta passar? Como pode se aproximar dos seus clientes? Vou contar um segredo: vender não é só fazer caixa, não é só oferecer um produto na expectativa de receber algo em troca por ele. Essa era a posição do antigo comércio. Nesse tipo de negócio, o dono – o comerciante – escolhia o melhor ponto comercial para abrir a sua loja, fazia um estoque e aguardava o cliente comprar o que ele vendia, ou seja, o consumidor vinha até o produto.

Nós vamos compartilhar as estratégias para tirar a transformação digital do papel, mas saiba: nada mudou, só foi acelerado

Hoje nada mais é assim!

VAREJO CONTEMPORÂNEO

Os tempos são outros. O comércio como era feito antigamente perdeu espaço, abrindo caminho para o novo varejo. Nesse tipo de negócio, não é mais preciso ter a melhor loja do shopping para ser grande. Não interessa o que você vende. O importante é construir uma marca forte e conhecer a sua audiência. Isso significa que o foco está no cliente. Você precisa saber quem é ele, descobrir as suas necessidades e como pode ajudar a resolvê-las. Criar estratégias para se comunicar com o consumidor. A antiga máxima de que este ia até o produto deixa de ser verdade. Agora, o produto é que vai até o cliente. Realizar uma venda já não é a única finalidade. Vender tem a ver com relacionamento, com a experiência que o comprador tem ao entrar em contato com você e conhecer a sua marca. E, agora, mais do que nunca, tem a ver com confiança: o produto vai chegar na data? Vai estar bem embalado? A pessoa que realizou a compra vai se sentir segura, cuidada, por aquele negócio no qual decidiu gastar o dinheiro que hoje vale ainda mais?

O pós-venda nunca foi tão importante. É uma questão de encantamento. A isso chamo de varejo contemporâneo. Quando compramos, estamos sempre em busca de uma experiência.

Na crise, o comércio baseado pelo ponto comercial perdeu sua importância e sofreu com a queda no número de clientes. Já aquele varejista que cuidou da sua audiência, fortaleceu valores, descobriu novos canais de venda, passou de forma mais assertiva pelos meses de isolamento social.

Outro ponto que conta a favor desse empreendedor é a transformação digital. Isso significa não ter apenas um e-commerce fortalecido, mas usar as ferramentas da internet para vender e estar perto do seu consumidor. Mídias sociais (Instagram e Facebook) ou WhatsApp são meios de atingir esse objetivo e se colocar próximo dele. Quem vende encantamento faz com que seu relacionamento com o cliente continue mesmo de longe, em conversas pelas redes, ao entrar em contato com ele por mensagem, oferecendo produtos que atendam ao momento, respondendo com prontidão àqueles que estão abalados emocionalmente e vivendo uma incerteza grande.

Vale lembrar que o e-commerce vem crescendo muito no Brasil. Segundo o estudo Webshoppers,³ realizado pela Ebit/Nielsen em 2019, as vendas on-line aumentaram em 16% e movimentaram quase R\$ 62 bilhões. Esse valor é quatro vezes maior do que o registrado em 2010, classificando esse tipo de negócio como uma das principais alternativas para escalar vendas.

No volume de pedidos, os resultados também são animadores. O estudo citado indica um aumento de 21%, em um total de 148 milhões de pedidos a um ticket médio de R\$ 417. E mais: 10,7 milhões de novos consumidores chegaram ao mundo das compras digitais em um ano. A pesquisa ainda mostra que os sites de busca e as redes sociais são os principais caminhos que levam os compradores até as lojas on-line.

Com a quarentena, esse tipo de venda se fortaleceu ainda mais. Quem conhecia os seus clientes, já estava com um e-commerce montado, usando redes sociais no negócio ou criando novas estratégias para chegar até eles, com certeza se saiu melhor. Mariano Gomide,⁴ CEO da VTEX, compara a reação à covid-19 com uma preparação para uma maratona, a corrida de 42 quilômetros de distância. Imagine só: um corredor se preparou direitinho, fez seus treinos com regularidade e, quando estava prestes a cruzar a linha

de chegada, foi obrigado a correr mais alguns quilômetros. Como se preparou corretamente, tomou fôlego e terminou a prova. Com o varejo na pandemia, aconteceu a mesma coisa. Quem estava preparado com essa visão de levar o produto até o cliente teve fôlego para seguir em frente.

Dá medo? Sim. No entanto, empreender é se jogar de cabeça no caos, achar que não vai conseguir, mas saber que no fim tudo dá certo. Use esse sentimento a seu favor para ressurgir, se reinventar. Na vida vencemos, mas erramos e perdemos também. Esse é mais um ciclo.

E não se assuste com a crise, afinal essa já é uma realidade do nosso país. “Se juntarmos a criatividade do varejista brasileiro com a velocidade de reação para implantação de novas estratégias, que foi exemplar, e as oportunidades que o mundo vai dar, teremos coisas muito boas em 2021”, me falou Mariano Gomide.

Entende agora por que é a hora certa de começar? Você não precisa ser gênio, basta ter atitude, coragem de executar e não perder a velocidade. Nada vem pronto, mas o conhecimento o ajudará a criar o caminho do seu próprio negócio. Estamos passando por isso juntos. E é minha obrigação – e um prazer – trazer para você, o mais rápido possível, informação privilegiada para superar essa crise. O varejo está longe de acabar, porque ele nunca acaba, só é reinventado por quem tem coragem de agir diante da tempestade. #BoraVarejo!



Quer assistir a todas as lives? Utilize o QR code acima ou acesse alfredosoares.com.br/g4lives

#BORAVAREJO

São em momentos
difíceis que nascem
as lendas.

@alfredosoares @boravarejo

-
- 1 A MARCA. Chilli Beans**, site institucional. Disponível em: <http://site.chillibeans.com.br/marca>. Acesso em: maio 2020.
 - 2 Caito Maia**, em entrevista concedida ao autor em 9 de abril de 2020.
 - 3 EBIT/NIELSEN. Webshoppers**, comércio eletrônico brasileiro, 41ª edição, 2020. Disponível em: <https://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em: jun. 2020.
 - 4 Mariano Gomide**, em entrevista concedida ao autor em 21 de maio de 2020.

1.

O NOVO NORMAL

Há muitos anos eu falo sobre a importância da digitalização nas empresas e como isso auxilia nos processos de produção, atendimento e crescimento. Não só na finalização de uma compra, mas em toda a cadeia do negócio. Qualquer negócio (qualquer um mesmo), seja de produtos, seja de serviços, pode se beneficiar de automação e conectividade. Algumas organizações já estavam passando por essa transformação, mas a quarentena de 2020 pegou todo mundo de surpresa, obrigando-as a acelerar o processo de digitalização. O que estava previsto para ser colocado em prática nos próximos anos foi rapidamente posto em ação em meses ou dias. No mercado, essa movimentação ficou conhecida como “um ano por mês”, ou seja, as evoluções que poderiam acontecer no ano seguinte foram adiantadas e executadas em trinta dias. A conversa da grande maioria dos empresários antes da crise era que não valia a pena investir tanto no digital, pois a demanda ainda era pouca e desviava a atenção de onde estava saindo a maior parte do faturamento. Eu sinto dizer, mas esperar a procura acontecer para fazer qualquer coisa é a cara do erro. Você precisa criar o recurso para o cliente. Ele não vai bater na sua porta e sugerir que um sistema de CRM¹ seria muito melhor, vai? É obrigação do empreendedor oferecer isso.

Também houve disruptura em algumas empresas. Conheci uma companhia de seguros, sediada no Rio de Janeiro, com um perfil bem conservador, que na pandemia se viu obrigada a incorporar uma nova rotina, considerada inviável poucos meses antes. Fechamentos de contrato em São Paulo, por exemplo, só eram permitidos em reuniões presenciais. Os executivos tinham de fazer, pelo menos, duas viagens para a finalização do projeto. Agora, o processo é 100% on-line. A assinatura de contratos também passou a ser digitalizada, por meio de um aceite por SMS. Vitor Escocard,² especialista em seguros e planejamento financeiro, esteve à frente dessas mudanças: “Em menos de um mês, conseguimos aprovar internamente um modelo de negócio 100% digital. E não havia nenhum plano para que isso acontecesse nem no próximo ano. Também criamos uma metodologia para prender a atenção do cliente durante a reunião on-line. Aprendemos quando fazer a apresentação do projeto e o timing para voltar a falar diretamente com o cliente, olho no olho, sem dispersar a atenção. E aprendemos testando. Antes, os treinamentos aconteciam duas vezes por mês. Assim que a quarentena chegou, passamos a fazer duas reuniões por dia até encontrar o melhor método para falar com nosso cliente”. A

*image
not
available*

Não há como negar essa nova realidade. O e-commerce ainda tem um potencial gigante no Brasil

PILAR 2 - PROPÓSITO

Hoje nos acostumamos a falar muito de propósito, principalmente nas redes sociais. Desde gurus, passando por *coaches* e especialistas em gestão, todo mundo quer dar seu palpite sobre o que isso significa. Propósito é o motivo para se levantar todos os dias da cama, o chamado da alma, a essência de uma pessoa ou organização. É o que você veio trazer à mesa do mundo. As definições podem mudar, mas é unânime que propósito é o que separa negócios fortes de vulneráveis, líderes excelentes de capatazes, e divide também indivíduos realizados daqueles que não conseguem estar em paz consigo mesmos. Como não sou *coach* nem guru, posso dizer com segurança apenas a respeito do propósito no mundo dos negócios, no qual acredito que essa palavra ganha um significado ainda maior. O propósito de uma marca é entender como ela pode fazer a diferença e se tornar relevante e útil para os seus clientes. Como ela serve ao cliente, mais do que simplesmente atendê-lo? Para você ter noção, o propósito saiu das reuniões de planejamento estratégico e se tornou tão relevante para os consumidores finais que 77% destes esperam que as marcas contribuam mais para a sociedade em comparação com o que faziam no passado, e 82% consideram muito importante que empresas demonstrem alto grau de responsabilidade.⁷

*image
not
available*

realidade; é preciso encarar o cenário adverso de frente. Isso significa até tomar alguma atitude mais difícil, como demitir uma parte da equipe. Veja bem, isso não é ser mau. É ser justo e pragmático em um momento de crise. Não adiantava ser apenas positivo. Quem só vê o lado bom das situações não se prepara para cenários adversos. É o famoso “relaxa, tudo vai dar certo”.

PILAR 6 – LEALDADE

Lealdade tem a ver com honra e princípios. Nesta quarentena, ficou evidente a importância de ser leal com a sociedade em que se vive e consigo mesmo. A sua verdade precisa prevalecer nas relações. E no trabalho também. E os erros e traições se tornam públicos rapidamente, sem perdão. Estamos, afinal, na era do “cancelamento” nas redes. Os usuários das redes sociais se unem rapidamente para revidar empresas ou pessoas que são incoerentes com seus princípios ou com o seu discurso. E, mesmo quando parece que manter o *status quo* pode ser o mais lucrativo, não se engane: a verdade sobre suas práticas sempre vem à tona, e no final sai caríssimo corrigir uma crise de confiança. Tenho um amigo que enxergou que a empresa em que trabalhava não estava alinhada com o que ele acreditava ser certo, não tinha as mesmas virtudes que ele, e isso gerava um mal-estar imenso. O resultado foi que mesmo no meio de uma crise ele preferiu sair. Ele foi leal consigo mesmo. A escolha foi difícil, mas a sensação de estar no caminho certo é o que nos deixa dormir todas as noites. Não abra mão dela.

PILAR 7 – SOLIDARIEDADE

A maioria das marcas se engajou em projetos sociais a fim de ajudar aqueles que estavam passando por necessidades. No entanto, ser solidário não é só fazer doação. É usar o seu poder de influência e a responsabilidade social para proteger as pessoas; mais do que a doação, você precisa enxergar se tem poder se corrigir injustiças e agir sobre isso, porque todos os seres humanos são vizinhos dentro da aldeia global. A Reserva tem a cadeia de fornecedores toda baseada no Brasil, e o Rony Meisler se preocupou em mantê-la para não matar essa cadeia produtiva. A Singu, especializada em delivery de serviços de beleza e bem-estar, abriu mão dos lucros e criou um fundo para auxiliar financeiramente as manicures que não podiam

*image
not
available*

Quando as restrições de distanciamento social impostas pela pandemia foram anunciadas e as empresas precisaram fechar seus pontos físicos de um dia para o outro, eu tenho certeza de que a primeira pergunta dos gestores foi: “E agora?”. Bateu o desespero. É normal, mas ficar desesperado tem data de validade. O que eles precisaram fazer foi aceitar o momento e criar estratégias para passar por ele. Eu digo, portanto, que empreender não envolve só fazer negócios. É um estado de espírito, um ânimo para estar pronto para responder ao que lhe for lançado – e todo dia há alguma novidade na vida do empreendedor, com ou sem pandemia. É necessário saber potencializar as ocasiões boas e administrar aquelas que não são tão favoráveis.

Uma das minhas missões de vida é digitalizar o varejo brasileiro – o que, com as lojas fechadas, se tornou uma solução urgente para continuar as vendas e salvar o caixa das empresas. O varejista tem que usar a internet para vender, e não ficar esperando para vender pela internet. Os negócios que correram para adaptar seus processos logísticos e centralizar as operações no ambiente digital tiveram ótimos resultados.

No Grupo Arezzo&Co, detentor de sete marcas (Arezzo, Schutz, Alexandre Birman, Anacapri, Fiever, Alme e Vans), uma das soluções encontradas foi transformar todos os funcionários, todos mesmo, até o CEO Alexandre Birman, em *sellers*. Eles se tornaram vendedores das marcas por meio de *vouchers* com descontos exclusivos, fazendo divulgação em suas redes, cada um na sua bolha, mas com um poder de disseminação por serem pessoas confiáveis para os seus contatos. Em duas semanas, esse grupo vendeu R\$ 1 milhão.¹ E a comissão virou um fundo de apoio aos vendedores das lojas que estavam sem remuneração completa por causa do fechamento do comércio físico. O leitor se lembra dos pilares do novo normal do capítulo anterior? Quantos você conseguiu contar aqui? Todos!

Outra frente atuou junto às multimarcas e aos franqueados. Apesar de já incentivar a *omnicanalidade*, existia uma resistência dos lojistas quanto a isso. Nessa estratégia, você unifica todos os canais – web, aplicativo, redes sociais, e-commerce, lojas físicas – e oferece uma experiência única ao cliente. Ele não precisa se preocupar com nada; o seu sistema vai atendê-lo em todos os ambientes possíveis, sempre conectando as informações. Na quarentena, os pontos físicos viraram *ship from store* (na tradução, remessa da loja), disponibilizando o estoque para as entregas, e os vendedores fizeram negócios on-line. Com essas iniciativas, o crescimento foi de 400%.

*image
not
available*

#BORAVAREJO

Para uma ideia
maluca se tornar
genial, é só ter uma
crise no meio.

@alfredosoares @boravarejo

*image
not
available*

A repercussão foi tanta que o assunto ficou entre os mais comentados no Twitter e um boicote foi proposto. A situação ficou ainda pior quando, após prometer que preservaria seu quadro de funcionários, a rede demitiu seiscentas pessoas em plena pandemia. A lealdade, de novo. O episódio mostrou que não basta se adaptar à crise, mas é preciso ouvir o seu público, aproximar-se das suas preocupações e criar empatia com as situações críticas que afetam a sociedade. É necessário entender o novo normal e saber trabalhar com as regras dele. A crise passa, mas as novas regras vão permanecer.

O RESSURGIMENTO DA PERMUTA

Nos negócios, a economia criativa tem um papel fundamental. Esse conceito se refere às ações que são implantadas com os recursos disponíveis, resultando em ideias inovadoras e que geram valor econômico, como a permuta. Só que o antigo sistema de trocas se profissionalizou para atender aos negócios, ajudando-os de forma mais efetiva. O modelo básico – o bilateral – era aquele em que duas empresas faziam trocas entre si de produtos ou serviços de interesse para ambas. No entanto, já existem plataformas profissionais que permitem trocas multilaterais, em que várias companhias formam uma rede e trocam produtos e serviços por meio de créditos obtidos com a realização de cada negócio. Ou seja, uma empresa oferece seu serviço ou produto para a empresa X e pode usar esse crédito para comprar da empresa Y. Você não precisa trocar com quem necessariamente adquiriu a sua oferta. É um sistema que ajuda todo mundo e protege o fluxo de caixa, um dos problemas enfrentados pelo varejo e que se intensificou durante a quarentena.

A Permute,⁵ especializada em permutas multilaterais, tem uma lista de setecentos afiliados em setenta segmentos diferentes e viu crescer a entrada de novos clientes em 79% nos meses de março, abril e maio de 2020 em comparação aos três meses anteriores. O CEO Alessandro Candiani considera que, além da necessidade das empresas de proteger o caixa, o fato de as pessoas terem mais tempo para pensar em projetos que estavam parados, como reformas, fazer mídias de divulgação e gerar lucro durante a crise, impulsionou esse crescimento. Já diria o ditado: “Quem tem grana não tem tempo, e quem tem tempo não tem grana”. Tem-se muitas ideias e projetos para tirar da gaveta, mas a liquidez durante a crise é escassa. A

*image
not
available*

#BORAVAREJO

**Entenda as regras e
use elas a seu favor
por meio da atitude
com criatividade.**

@alfredosoares @boravarejo