



| ENTREVISTA • FREDERICO TRAJANO



REVOLUÇÃO DIGITAL

EM UMA EMPRESA DE MEIO SÉCULO

| POR ALINE LILIAN DOS SANTOS

“**S**omos uma empresa de varejo com uma área digital; queremos ser uma empresa digital com pontos físicos e calor humano”. É assim que **Frederico Trajano**, mais conhecido como Fred Trajano, define seus planos como novo CEO do Magazine Luiza.

Visionário, Fred foi o responsável por montar a operação *on-line* da rede no ano 2000, quando percebeu o início da revolução digital no mundo. Com um modelo integrado e multicanal, a empresa se tornou a terceira maior varejista *on-line* do Brasil, sendo que hoje suas vendas via *e-commerce* representam cerca de 1/4 do faturamento do Magazine.

Em conversa com a *GV-executivo*, o idealizador de projetos como o “Magazine Você” (primeiro *social commerce* do mundo) e o “Luiza Labs” (laboratório de inovação da empresa) revela que acredita na inovação como um antídoto contra a crise e vê oportunidades de crescimento mesmo em um cenário desfavorável. ➤

O PRINCIPAL DESAFIO DO LÍDER É GERAR VALOR, E ISSO VEM COM O EQUILÍBRIO ENTRE O BOM TRABALHO NO DIA A DIA E A INOVAÇÃO, QUE TORNA A EMPRESA RELEVANTE NO LONGO PRAZO.

GV-executivo: Como foi a sua trajetória profissional até a entrada no Magazine Luiza?

Fred: Durante o curso de Administração de Empresas na GV, trabalhei no mercado financeiro e no Deutsche Bank, onde fui estagiário de renda variável e depois efetivado como analista de varejo. Tempos depois, mudei para um fundo de *Private Equity*, onde estava mais próximo das companhias, recomendando caminhos e participando de decisões estratégicas. Nessa época, 1999, o fundo recebia muitas propostas de *startups* para investimento e vi que estávamos no início de uma revolução digital. Fiquei tão interessado que decidi montar um projeto de *e-commerce* para o Magazine Luiza no ano 2000. Percebi que era o projeto da minha vida.

GV-executivo: Nessa época, você viu a queda de grandes redes como Mappin e Mesbla, e alertou sua família de que era preciso inovar ou o negócio poderia se tornar obsoleto, certo?

Fred: Exato. Também vi a quebra de empresas de internet que tinham planos mirabolantes e pouco cuidado em investir o dinheiro. Assim, diferentemente de outras varejistas, ao invés de montar uma *startup* ou uma estrutura *on-line* separada do negócio, escolhi o modelo *Omni-Channel*, uma operação de varejo multicanal e integrada com a loja física.

GV-executivo: Hoje o *e-commerce* representa cerca de 25% da receita do Magazine. Como conseguiu tornar esse segmento lucrativo para a empresa, enquanto a maioria das varejistas apresenta prejuízo?

Fred: Montamos o modelo certo em um bom *timing* e evoluímos com a onda de inovação. Também tivemos paciência, pois enquanto muitos cresceram bastante nos cinco primeiros anos, comprando mercado e vendendo por preços abaixo do custo, mantivemos a disciplina, investindo e crescendo devagar, sem destruir valor. Lembro que, no início das operações, eu ligava para agradecer quando um amigo comprava pela internet, porque tínhamos pouquíssimos pedidos [risos].

Pegar carona numa marca consolidada (as propagandas do Magazine beneficiavam tanto a loja física como a *on-line*) e numa estrutura já existente (utilizando o sistema, a plataforma logística e o centro de distribuição da empresa) nos permitiu ter custos menores e uma operação superavitária.

GV-executivo: Você esteve à frente de inovações como o “Magazine Você” (primeiro *social commerce* do mundo), o “Luiza Labs” (laboratório de inovação da empresa) e a “Lu” (garota propaganda virtual da marca). De onde surgiram essas ideias e como elas impactam no negócio?

Fred: Um dos diferenciais do Magazine é o trabalho baseado no relacionamento

humano. Quando montamos o *e-commerce*, comecei a pensar de que forma poderíamos levar esse DNA da empresa para um meio frio como a internet. Daí veio a ideia de criar a “Lu”, uma personagem virtual que fizesse o papel de vendedora *on-line*, ajudando o cliente a escolher e a usar o produto. Ela tomou grande proporção e se tornou um importante elemento de humanização do site, das redes sociais e dos vídeos no YouTube, que trazem conteúdos sobre os produtos.

Com relação ao “Magazine Você”, sempre pensamos em realizar venda direta e, com o crescimento das redes sociais, tive um *insight*: “Por que não montamos uma rede de vendedores na internet?”. A equipe de tecnologia, que era superpequena, desenvolveu a plataforma e a lançamos em 2011. Hoje, essa equipe tem 100 pessoas e compõe o “Luiza Labs”, que nos permite colocar as ideias em prática e implantar as inovações. Somos uma empresa de varejo com uma área digital; queremos ser uma empresa digital com pontos físicos e calor humano, para isso temos que ter capacidade de desenvolvimento tecnológico.

GV-executivo: A crise econômica tem afetado fortemente o varejo, inclusive o Magazine. Quais são seus planos como novo CEO para superar os desafios e melhorar os resultados?

Fred: Temos que sobreviver à crise com um modelo de negócio viável no longo prazo. Portanto, meu projeto

é a transformação digital, já que o aumento da penetração da internet está promovendo uma revolução em nosso setor.

Com relação ao curto prazo, há três importantes frentes de trabalho. A primeira é aumentar a eficiência, promovendo mudanças que independem do mercado, como controlar custos. A segunda é que, mesmo na crise, é possível ganhar *market share*. O bolo vai diminuir, mas você pode pegar uma fatia maior. Estamos buscando oportunidades de crescimento dentro de casa, realizando ativação local, equalizando o desempenho das lojas, reduzindo *gaps* de produtividade etc. A terceira é a inovação. Assim, acelerar o projeto de transformação digital é um bom antídoto contra a crise.

GV-executivo: Em sua opinião, quais são as tendências do *e-commerce* para os próximos anos? Como o Magazine está se preparando para isso?

Fred: A primeira é a mobilidade, por isso estamos investindo em tecnologias para esses meios. Para o consumidor, desenvolvemos um aplicativo que o permite comprar com apenas um toque, tiramos a burocracia do processo. Ele também tem uma experiência personalizada devido ao sistema de recomendação, que mostra produtos de seu interesse. Já o vendedor conta com o aplicativo “*Mobile vendas*”, que auxilia o profissional, reduz o tempo de atendimento nas lojas e melhora a experiência do cliente.

A segunda é o *marketplace*, ou seja, além de vender meus produtos, posso ampliar meu sortimento permitindo que outros varejistas vendam pela minha plataforma. Estamos implantando esse modelo e possibilitando que outros fornecedores pluguem seus catálogos ao do Magazine. Isso é muito bom para o cliente, pois expande suas opções



FOTO: DIVULGAÇÃO

RAIO X

- ▶ Frederico Trajano Inácio Rodrigues
- ▶ Nascido em 25/03/1976.
- ▶ Graduado em Administração de Empresas pela FGV/EAESP (1998).
- ▶ Pós-graduado pela Stanford University (Stanford Executive Program).
- ▶ Foi Diretor de Marketing e Vendas, e Diretor Executivo de Operações do Magazine Luiza.
- ▶ Atual CEO do Magazine Luiza.

NO INÍCIO DAS OPERAÇÕES ON-LINE, EU LIGAVA PARA AGRADECER QUANDO UM AMIGO COMPRAVA PELA INTERNET, PORQUE TÍNHAMOS POUQUÍSSIMOS PEDIDOS.

de compra, saindo de um catálogo de 45 mil para 500 mil itens.

GV-executivo: Com tantos planos voltados à inovação, vocês têm atuado na educação digital dos consumidores?

Fred: Sim. A loja será cada vez mais um local de experiência e um centro de educação para o consumidor, para que ele possa não só comprar, mas aprender a lidar com a tecnologia. O vendedor assume o papel de *coaching*, ensinando o cliente a usar o produto.

O Magazine tem um propósito bem definido: proporcionar a muitos o que é privilégio de poucos, permitindo que as pessoas tenham acesso ao que jamais imaginaram ter. Queremos trazer inovações a preços acessíveis e ser agentes da inclusão digital. Por isso, além dos vídeos explicativos em nossos canais na internet, estamos investindo em serviços como o “Lu ajuda”, em que técnicos acessam remotamente o aparelho do cliente para tirar dúvidas ou resolver problemas.

GV-executivo: Você diz que sua missão é transformar o Magazine em uma empresa digital, mas sem abrir mão da loja física e do calor humano. Como gerenciar ambos os modelos de forma a potencializar o crescimento do negócio?

Fred: É preciso oferecer um leque de opções ao consumidor. O cliente opta pelo *e-commerce* por conveniência, preço e velocidade. Quando ele vai à loja, quer atendimento, serviço de valor

agregado e o produto na hora. Temos que prestar um bom serviço em todas as instâncias. Minha meta é crescer acima do mercado e com rentabilidade tanto na loja física quanto na *on-line*.

GV-executivo: Quando você se formou, muitos jovens desejavam trabalhar em grandes empresas. Hoje, a veia empreendedora e o espírito de inovação são muito fortes entre os universitários. Quais os benefícios disso em sua opinião?

Fred: Na minha época, pouquíssimos optavam pela linha empreendedora, o que era muito ruim, porque esse ambiente gera muita riqueza para o país. Por isso, vejo essa nova geração de forma muito positiva.

No entanto, ainda é muito difícil ser empreendedor no Brasil, porque não basta ter uma ideia, é necessário ter acesso a financiamento, desenvolver sistema, lidar com questões trabalhistas, impostos etc. Muitas *startups* não vão para frente por causa dessas dificuldades e o Estado precisa oferecer apoio. Mas o empreendedor também tem que entender que é uma profissão de risco e deve-se ter muita resiliência.

Além disso, vale lembrar que é possível empreender dentro de uma empresa grande. Fiz isso no Magazine e montar uma operação foi como criar um negócio dentro de outro de quase meio século. É bom para fomentar novos negócios e trazer inovações para as

corporações, considerando que as *startups* estão entrando em seus mercados.

GV-executivo: É comum a discussão sobre a profissionalização da empresa familiar. Como você, filho de Luiza Helena Trajano, dona do Magazine, vê essa questão?

Fred: Quando me formei, o pensamento era nessa linha de profissionalização. Mas isso mudou com o crescimento do empreendedorismo. Há muitos casos em que o *founder* é substituído por um executivo do mercado no comando da empresa, o que geralmente não dá certo. As maiores histórias de sucesso acontecem com os próprios fundadores ou controladores do negócio, pois eles têm foco no longo prazo. Tratando-se de empresa familiar, também gosto de aspectos como: conseguir montar equipes mais fiéis e engajadas e ter maior capacidade de empreender, de criar coisas novas.

Outro ponto importante é não confundir o caixa da empresa com o da família. A informalidade e a falta de preocupação com a instituição prejudicam o negócio. Quando se administra a empresa de forma profissional não tem porque dar errado.

GV-executivo: Você se tornou líder com apenas 24 anos, foi difícil? Como motivar a equipe a sempre ter ideias inovadoras e manter o bom desempenho?

Fred: Sim, foi difícil. Mas a melhor maneira de aprender a ser líder é



Fred Trajano em evento com analistas de mercado e investidores do Magazine Luiza

liderando. O importante é passar verdade, assim as pessoas estarão com você, vão se adaptar ao seu estilo, e as que não gostarem vão sair. Além disso, temos um bom ambiente de trabalho, com respeito e ética. Assim é mais fácil liderar.

As pessoas precisam de projetos inovadores, que façam seus olhos brilhar, para que não sintam que estão fazendo sempre a mesma coisa. Mas tomo cuidado para ter o pé no chão, pois temos que fazer bem o arroz com feijão. A inovação é a cereja do bolo. O principal desafio do líder é gerar valor, e isso vem com o equilíbrio entre o bom trabalho no dia a dia e a

inovação, que torna a empresa relevante no longo prazo.

Gv-executivo: O que o inspira em sua função?

Fred: O empreendedorismo da minha tia e a liderança da minha mãe. Também viajo quase todo ano para o Vale do Silício. O ambiente, a eferescência, a cultura colaborativa, o apetite ao risco, os sonhos grandes que vejo lá me inspiram bastante.

Gv-executivo: Como a GV contribuiu para o seu sucesso profissional?

Fred: A GV oferece um *networking* muito bom e continua fomentando isso

por meio do Alumni. Recentemente, dei uma aula na disciplina “GVniano ensina GVniano” e esse *networking* com ex-alunos da Escola ajuda a criar relacionamento. Comigo não foi diferente.

Academicamente, a GV me deu uma boa base para entender o funcionamento de uma empresa. Então, parte da minha decisão de montar um negócio integrado, com geração de valor, veio desse entendimento que a EAESP me proporcionou. ●

ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da *Gv-executivo* > aline.lilian@fgv.br