



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

COMERCIAL RIZZO: DA LOJA FÍSICA PARA O MULTICANAL

GUILHERME CHUEIRI DE SOUZA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

MARCOS ROBERTO LUPPE

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

GUILHERME DE FARIAS SHIRAISHI

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

Agradecimento à orgão de fomento:

Gostaria de agradecer a CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

COMERCIAL RIZZO: DA LOJA FÍSICA PARA O MULTICANAL

Resumo

Este caso de ensino apresenta a trajetória das lojas Rizzo, importante varejo dos segmentos de festas, confeitaria e embalagens da região do Centro de São Paulo, e os desafios encontrados pelo principal dono (André Rizzo) para se chegar na *multicanalidade*, ou seja, em diferentes formas de venda e atendimento aos consumidores. Da inauguração de sua primeira loja física (em 2006) até chegarem a seis lojas físicas, três sites de E-Commerce (com mais de 30 mil itens), realizar parcerias com os principais *marketplace*, entre outras formas de atendimento, o caso irá apresentar as escolhas estratégicas da Rizzo, mostrar as dificuldades operacionais no início do seu primeiro comércio, assim como a persistência do André em ampliar os canais de vendas da rede para que seus produtos estejam de fácil alcance aos seus diferentes públicos, seja nas lojas físicas ou nas lojas virtuais (*online*). Atualmente a Rizzo é uma referência em termos de acessibilidade e disponibilidade de produtos para festas e decorações, embalagens (descartáveis) e confeitaria em todo Brasil, fruto da visão estratégica e empreendedora de seus sócios, que sempre focaram seus esforços em *multicanalidade* e em gerar uma melhor experiência de compra para seus clientes. O presente caso de ensino tem como objetivo auxiliar estudantes a compreenderem a importância da *multicanalidade* para o varejo, assim como de inspirar varejistas a expandirem seus pontos de contato - especialmente nos dias atuais em que muitas jornadas de compras começam na Internet e “terminam” na loja física (e vice-versa) - eliminando quaisquer pontos de fricção ou barreiras de acesso no momento da compra (de seus produtos). Sugere-se utilizar este ensino de caso para as disciplinas de Varejo, Administração de Empresas, Marketing e Canais de Distribuição.

Palavras-Chave: Varejo, *Multicanalidade*, Visão Estratégica, E-Commerce e Gestão

Contexto: o que a região da 25 de março representa no comércio paulista e no Brasil

A região da Rua 25 de março, no centro paulistano, é sem dúvida, a maior concentração da cidade quando falamos em comércio e consumo de itens, desde bijuterias, presentes, roupas femininas e masculinas, sapatos, brinquedos, artigos para festa e decorações, artigos para mesa-casa-banho, cosméticos, entre outros diversos itens. Estima-se que mais de 500 mil pessoas circulem diariamente na região, número que duplica nas datas sazonais como Natal e Ano Novo, Dia das Mães, Dia das Crianças e *Black Friday*, atraídos pelo sortimento e variedade de lojas, preços, com espaços para lojas dos mais variados tamanhos e espaços, shoppings, galerias e camelôs – um total de 4.800 estabelecimentos - fazendo, portanto, que a região seja considerada o maior centro comercial da América Latina. Estima-se que em 2014, a região movimentou quase 20 bilhões de reais em faturamento.

Apesar da importância econômica, social e cultural da região para São Paulo e o país, a pirataria é um dos pontos claros na região, sendo frequente a apreensão de cargas ilegais.

Os primeiros passos: família de comerciantes e 1ª Loja Física

Era uma vez a história de uma família de comerciantes. O senhor Leone Rizzo Filho, nascido na Itália, veio ao Brasil no final da década de 20, casou-se no Brasil e teve 7 filhos, sendo 5 homens e 2 mulheres. O senhor Leone abriu uma loja em 1934 na Rua Cantareira, 123, na região central de São Paulo, chamada ‘Leone Rizzo Filho’ vendendo inicialmente algodão em fardos, num negócio bem simples e de certa forma pequeno, de cerca de 30 metros quadrados;

Com o passar do tempo, o senhor Leone acabou adoecendo e seus cinco filhos homens assumiram a gestão da loja. Eles mudaram o nome da loja para ‘Comercial Rizzo’, em 1986, vendendo na época embalagens, sacaria e produtos descartáveis, no mesmo estabelecimento ou ponto comercial da antiga loja do senhor Leone, porém com um tamanho maior. Já no final dos anos 90, um dos netos do senhor Leone, um jovem de 17 anos, chamado André S. Rizzo passou a ajudar o pai, o senhor Leonildo Rizzo e seus quatro tios, trabalhando no balcão de vendas da loja na Rua Cantareira, 123 (‘Comercial Rizzo’)

O negócio do pai e dos tios parecia ter potencial para crescer e expandir-se, na visão do jovem André, que sugeria ao pai e tios que aumentassem a loja, talvez abrindo uma passagem dentro da loja para ampliar os espaços e também ampliar o sortimento de produtos, buscando aumentar as vendas. Na verdade, André sinalizava ao seu pai e tios uma oportunidade de abrir uma nova loja. Porém, seu pai, o Sr. Leonildo Rizzo e os tios eram um pouco resistentes a ideia, pois pensavam que isso iria “arrumar mais serviço para a gente (eles)” (frase citada pelo André) ou dar mais “dor de cabeça” para a família. Determinado e com espírito empreendedor, André, junto com a sua prima Ana Rizzo, resolveu abrir sua loja (física) em 2006 também de embalagens, chamada ‘André & Ana Comércio de Embalagens’, que vendia não só sacos plásticos como sacos metalizados, além de embalagens para presentes (feitas de papel e plástico), num espaço de cerca de 50m², também na Rua Cantareira, vizinha a loja do seu pai e dos tios.

Em 2009, com a saída da prima da sociedade por motivos particulares, André, então com somente 3 (três) colaboradores, mudou o nome da loja (que ficava no mesmo endereço) para ‘Distribuidora Rizzo’ (que atualmente chama-se de ‘Rizzo Embalagens’), especializada no comércio de embalagens para presentes, basicamente com os mesmos itens da loja que ele tinha quando inaugurou com a prima, com venda não só para consumidores finais como para pequenos empreendedores (principalmente confeitores).

Do problema a ideia: como se iniciou o E-Commerce na Rizzo

A ideia de montar um E-Commerce na verdade já tinha vindo do André e da sua prima Ana nos primeiros anos da loja. Na época, o André cuidava da parte operacional, como receber os clientes em loja, separar os pedidos, ajudar no caixa, liderar os funcionários, e a Ana, sua prima, cuidava da parte mais gerencial, estratégica.

Já em 2009 e como o único sócio da loja, André percebeu que muitos clientes ligavam na Rizzo e ele, junto com seus quatro funcionários, tinham que explicar aos clientes os detalhes de cada item que os clientes tinham interesse, tudo por telefone. Vale dizer que na época, a loja já tinha mais de 3 mil itens, muitos ligados a Páscoa. Levava-se muito tempo explicando os detalhes dos produtos e suas variações e diferentes cores e tipos, os preços, etc. Tanto o André como sua principal atendente sentiam muita dificuldade de fazer a venda ou passar os detalhes de todos os itens da loja pelo telefone, que na época era somente um aparelho na loja. Eles pensaram no E-Commerce como uma ‘Página Institucional’ ou ‘Catálogo Vendável eletrônico’ dos produtos da loja, ou seja, uma forma mais prática e funcional de mostrar as imagens com fotos dos produtos da loja, suas características, detalhes, assim como os preços.

Ter um comércio eletrônico ou uma loja virtual facilitaria esta dificuldade que eles tinham no atendimento por telefone, além de ser uma ferramenta que gerasse “um algo a mais” na operação, para incremento de vendas, um novo canal de vendas. É importante enfatizar que as vendas online eram incipientes nesta época. Inicialmente, o próprio André achava que o custo da implantação do E-Commerce seria barato. Ele procurou empresas do ramo, inclusive agências de marketing que vendiam o “E-Commerce” como “a solução para tudo”, algo

totalmente novo e revolucionário; André esbarrava primeiro no custo alto do serviço, e em segundo lugar, na complexidade na implantação que as agências apresentavam. Sem nenhum conhecimento na área e achando que a ideia não iria mais para frente, portanto quase desistindo do negócio, André recebeu uma indicação de um amigo, que conhecia um profissional de “montagem de sites”. Este profissional mostrou o E-Commerce como algo simples, prático, e o mais importante: numa demonstração prática, mostrando um exemplo de E-Commerce de uma loja de perfume, André percebeu de imediato que o que ele precisava era exatamente aquilo que o profissional estava lhe mostrando. Aliás, uma das coisas que mais chamaram atenção dele (André) foi a facilidade de colocação das imagens dos produtos num site, algo vital para ele na época.

O fato dele não ter desistido da ideia, de ter conseguido o contato do profissional de TI com o amigo e iniciar a loja virtual fez com que o André comentasse uma interessante frase que ele usa muito no dia-a-dia: “para você ter sorte, você precisa estar preparado para a sorte”.

A Páscoa como diferencial, mas o E-Commerce ainda como “Complemento de Vendas”

Nesta época, André não via ainda o E-commerce como uma ‘Unidade de Negócio’ em si, por (a loja) não ter uma estrutura dedicada e nem foco para tal no ano inteiro; na verdade, ele concentrava todos os seus esforços no comércio eletrônico na data mais sazonal de seus produtos, que era a Páscoa. Não havia nenhum site ou comércio eletrônico com produtos (embalagens) específico para a Páscoa na época, e a Distribuidora Rizzo possuía uma linha de produtos bem apropriada para a data, com uma ótima variedade de itens, um ótimo sortimento. Ele até tentava vender mais no E-Commerce em outras datas, como o Natal por exemplo, mas ele não obtinha o mesmo sucesso ou performance que na Páscoa, pelas características de itens ou portfólio que ele tinha na época.

Quando o E-Commerce se iniciou, André e seu time de três funcionários abordavam os clientes da seguinte forma: “Por acaso você tem um computador? (e se a resposta era positiva) Então acesse o nosso site e lá você verá todos nossos produtos para Páscoa, os tipos, cores e nossas estampas, tanto do produto A como do produto B, C, D, etc.”.

Os pedidos chegavam todos os dias e logo André percebeu os ganhos do E-Commerce em termos de custo X benefício: toda a jornada de compras dos seus clientes começavam na loja online, que conforme faziam os pedidos, eram finalizados com a operação na loja física da Distribuidora Rizzo, como separação e preparação dos pedidos e envio via correio, estrutura que ele já tinha na época, agora com “menos esforço” pois não tinha mais que receber os pedidos via telefone.

Aliás, esse aprendizado ou conceito de encantar os clientes via comércio eletrônico e depois sentir que parte destes clientes visitam as lojas é trazido até hoje nas seis lojas físicas da Rizzo, como uma diretriz do líder (dono) André para os gerentes das lojas: a jornada digital de compras começa no online e pode terminar na loja (física) ou vice-versa, portanto é preciso tornar o ambiente físico da loja tão “encantador” quanto a navegação no site; o principal trabalho dos gerentes das lojas é de “assessoria” a clientes, caso os mesmos desejem.

Importante destacar outros três fatos, que segundo próprio André, foram essenciais na época para o E-Commerce decolar: primeiro, o fato do dono (André) estar totalmente “dentro da operação”, não só como líder do projeto como recebendo os pedidos da loja virtual, atendendo bem os clientes que iam fisicamente comprar na loja; em segundo lugar, como consequência do primeiro, esta experiência que ele tinha “de chão de loja” foi muito importante para a montagem do comércio eletrônico: ele sabia das “dores” dos clientes e para isso montou uma loja virtual atrativa, portanto um site com boa apresentação visual, informativo, funcional, com

conteúdo, facilitando a jornada de compras de seus clientes. Outro ponto fundamental: por ter sido a pioneira no comércio eletrônico de embalagens e presentes para Páscoa, o E-Commerce da Rizzo era uma das primeiras referências que aparecia de forma orgânica nas principais ferramentas de buscas digitais na época. Isso fez com que logo no início, a busca por itens da sua loja era intensa, muito forte na Páscoa. André recorda que teve momentos que o site /comércio eletrônico da Rizzo “travava” por excesso de tráfego, com mais de 40 (quarenta) pedidos por dia, ou seja, as coisas pareciam que estavam dando certo.

Mesmo assim, por uma certa limitação operacional da loja, um comércio eletrônico muito conhecido, porém específico para itens de Páscoa e até mesmo uma falta de *know-how* do André em investir no comércio eletrônico na época, o E-Commerce ficou alguns anos somente concentrado nesta data sazonal para a Distribuidora Rizzo. Na verdade, André percebia os benefícios do comércio eletrônico, mas não sentia se o momento de estruturar-se para tal funcionaria somente com itens em sua maioria, voltados para Páscoa.

Entrada em um novo segmento e crescimento do E-Commerce

Somente em 2014, quando a Rizzo abriu a segunda loja num espaço maior e mais chamativo da região da 25 de março (uma loja na esquina de dois andares), e com a entrada em um novo segmento de vendas, o de festas, o E-Commerce da Rizzo começou a ganhar relevância fora da Páscoa, pois itens para festas são vendidos o ano inteiro e possuem um *mix* muito abrangente de produtos.

Vale dizer que em 2014, as vendas online começavam a ganhar relevância no hábito de compras do brasileiro, como um novo canal de vendas ou uma forma mais conveniente de se fazer compras sem sair de casa. Os clientes nas lojas começavam a perguntar se a loja da Rizzo de festas tinha um site ou seus produtos disponíveis na Internet, principalmente os clientes de fora de São Paulo.

Neste momento, a Rizzo montou uma equipe dedicada e exclusiva para dedicar-se ao E-Commerce, como por exemplo, inserindo todos os itens disponíveis em ambas as lojas, da Distribuidora Rizzo e da segunda loja (‘Rizzo Festas’), no mesmo site (www.rizzoembalagens.com.br) o único na época. Esta equipe totalmente dedicada ao comércio eletrônico era formada por quatro pessoas, time que aumentava na época da Páscoa.

Outro ponto curioso que o André resalta é que parte dos itens do comércio eletrônico, cerca de 20% do total, não tinha disponibilidade imediata no estoque da Rizzo. E como ele fazia para vender no E-Commerce? A Rizzo chegava a comprar esses itens de varejistas concorrentes, mesmo pagando mais caro e/ou onerando sua operação, para que nenhum cliente seu do E-Commerce ficasse sem determinado item no pedido. Por esse motivo que na época, os preços da loja virtual da Rizzo eram cerca de 20% superiores aos preços da loja física, justamente para compensar essa diferença de custos dos itens comprados nas lojas concorrentes.

Isso ocorreu durante quase um ou dois anos, quando finalmente o E-Commerce virou uma Unidade de Negócios “de verdade”, impulsionado também pela inauguração de sua terceira loja, em 2015, que no andar térreo vendia itens de festas e no segundo andar, itens de Confeitaria.

Na verdade, André sentiu a necessidade de profissionalizar seu comércio eletrônico, como um novo canal de vendas, para não “queimar” a imagem da Rizzo (da marca) e/ou então para não gerar um desserviço a seus clientes pela falta de itens pedidos no comércio eletrônico. Afinal, os pedidos aumentavam, e a questão da (in) disponibilidade dos itens em estoque passou a ser um problema para a empresa, visto que os pedidos eram cada vez maiores não só em quantidade

como em variedade (mais *mix*). Com o aumento dos pedidos e do número de itens por pedido, a Rizzo não conseguia mais encontrar de maneira rápida nos concorrentes os produtos solicitados na sua loja virtual (que não estavam disponíveis nas lojas), chegando ao ponto de, em muitos casos, a Rizzo ter que ligar para clientes para informar que cerca de 20% dos itens do pedido da loja virtual não seriam atendidos. Ou seja, ou a empresa se profissionalizaria “de verdade” no E-Commerce ou daria um próprio “tiro no pé” na sua imagem ou reputação de marca no mercado naquela época.

Outro fato relevante na estratégia de *multicanalidade* foi a inauguração de uma quarta loja, na Rua Cantareira, em 2016 chamada ‘Rizzo Decor’ que no térreo comercializava itens de decoração para festa, mas que na verdade tinha como principal objetivo ser um apoio logístico para a loja virtual da Rizzo na época, pois o prédio tinha três andares. Em outras palavras: esta quarta loja foi mais importante para dar escoamento dos pedidos do comércio eletrônico, pela sua localização estratégica e tamanho, do que pela loja física mesmo, que funcionava somente no térreo.

Entretanto, o que era profissionalizar a Unidade de Negócio do E-Commerce na Rizzo? Primeiro, de acordo com o André, seria comprar e negociar com os fornecedores de forma independente das lojas físicas. Em segundo lugar, ter toda a gestão do negócio como contratações de pessoas, estoque, sistemas e controles de forma independente da loja física. Outra necessidade evidente era contratar um gerente com forte expertise neste segmento, para agregar o conhecimento de ‘Operação de E-Commerce’ na Rizzo, fato consumado no final de 2019, com a contratação do gerente Ricardo – que tinha inclusive experiência em comércio eletrônico no segmento de festas, fato importante para a Rizzo naquele momento.

Além disso, um outro importante marco na história da empresa foi a mudança do estoque dos itens do E-Commerce, de unidades independentes ou próximas as lojas físicas para um centro de distribuição específico para o E-Commerce, de 1.800 metros quadrados, localizado em Jundiaí-SP. Esta era na verdade uma necessidade percebida pelo André, visando aumento de espaço e organização dos itens. Com um estoque maior e a possibilidade de quase zerar as faltas de itens, a Rizzo passou a igualar os preços do E-Commerce com os preços das lojas físicas, fato crucial na época pois muitos clientes tinham hábito de comprar na loja física e também na loja virtual da Rizzo.

Com a pandemia (2020 e 2021) e a consequente mudança de hábitos dos consumidores para compras online, o E-Commerce na Rizzo se consolidou de uma vez, tanto no segmento de embalagens, como no de festas e no de confeitaria.

Para se ter uma ideia, atualmente a Rizzo opera com três sites de E-Commerce independentes (portanto visando segmentação de seus respectivos públicos-alvo), a seguir:

www.rizzobaloes.com.br

www.rizzoembalagens.com.br

www.rizzoconfeitaria.com.br

São 45 funcionários dedicados a operação de E-Commerce, liderados pelo gerente Ricardo, que, somando a quantidade de itens dos três comércios eletrônicos, tem a gestão de mais de trinta mil itens disponíveis para vendas, com cerca de 400 pedidos processados por dia. A lógica das entregas do E-Commerce funciona assim: pedidos enviados até as 12hs de um dia, serão entregues no próximo dia útil. Já os pedidos enviados após as 12hs, levam dois dias úteis para serem entregues.

A empresa possui atualmente oito parceiros de *marketplace*: a B2W, com os sites Americanas.com, *Shoptime* e Submarino, além do Mercado Livre, Magalu, *Shopee*, Extra, Ponto Frio e Casas Bahia. O sucesso da Rizzo no mercado vem atraindo parcerias com empresas multinacionais: recentemente a empresa firmou um acordo com a Disney, que lançou uma loja virtual no Mercado Livre: a Rizzo é um dos parceiros da Disney nesse negócio, com os itens licenciados da Disney de festas presentes em suas lojas; a Rizzo faz toda a expedição, emissão de notas fiscais e envio dos pedidos aos clientes pelo Mercado Livre. Uma outra parceria foi firmada com a loja virtual da Ri-Happy, também explorando o tema Disney, portanto um outro *marketplace* de produtos da Rizzo num forte player de comércio eletrônico, de festas.

Ao mesmo tempo que o E-Commerce da Rizzo cresce de forma gradativa, o momento agora é da criação de controles e processos, segundo o André, ou seja, de estruturar-se para atender este crescimento da demanda e também para vislumbrar outros novos canais de vendas, principalmente “novos *marketplaces*”.

Atualmente, a Rizzo continua investindo no E-Commerce e também numa estratégia “Multicanal”. A prova disso é uma nova e recente iniciativa da empresa, chamado de “Projeto *marketplace*”, que segundo o André, é o projeto mais atrativo atualmente da rede pela sua pluralidade de novos canais de vendas. Por que é o mais atrativo? Atualmente, a Rizzo já conta com clientes específicos, que compram nas suas lojas virtuais com desconto (10%, por exemplo) e revendem suas mercadorias em outras lojas virtuais – outros *marketplaces* – geridos por estes clientes mesmo, em sua maioria, com preços mais altos. Vale dizer que nem sempre os itens mais vendidos direto no E-Commerce da Rizzo, assim como nos seus *marketplaces*, são os itens mais vendidos por estes clientes que revendem os itens da Rizzo; ou seja, estes clientes que revendem os itens da Rizzo chegam a outros tipos de clientes, com outras preferências, que a Rizzo não consegue vender direto nos seus três sites de comércio eletrônico, mesmo com todo o sucesso de seus canais digitais. Sem dizer que estes clientes tem uma maior agilidade de cadastrar os produtos da Rizzo, além de terem uma “sensibilidade” maior de como funciona a jornada de compra virtual dos clientes finais, algo que a Rizzo nem sempre consegue ter.

Como funciona o projeto então? A Rizzo vai disponibilizar seu estoque -portanto o acesso direto de seu sistema de comércio online ou plataforma digital - de seus itens para estes clientes que compram mercadorias da Rizzo e revendem em outros canais (em outros *marketplaces*), mantendo o mesmo desconto, porém agora realizando a entrega no lugar destes clientes, entregando os produtos direto para os “clientes dos seus clientes”. Além de ampliar a possibilidade de venda de itens com novos *marketplaces*, a Rizzo vai entender quais são estes itens e qual a frequência de compra, pois terá acesso direto a estes “clientes dos clientes”, sem ter que pagar uma comissão por isso. Incrível, não é? Esta é mais uma iniciativa da empresa em ampliação de venda, de novos canais e novas formas de fazer com que seus produtos tenham cada vez mais distribuição e penetração no mercado. Segundo o próprio André, o *marketplace* hoje desafia qualquer empreendedor do setor de varejo a pensar no seu negócio como uma “teia” e/ou várias ramificações, onde você precisa acessar e entender todas as suas ramificações, ou sendo mais específico, “...é preciso buscar todas as formas possíveis de como seus produtos podem chegar aos seus usuários finais...”.

Novos Planos: *Omnichannel*

A visão empreendedora continua no “DNA do dono”, que está investindo no aumento da estrutura no Centro de Distribuição em Jundiáí, com um projeto de uma loja virtual “de destino”, com acesso ao público; na verdade, ao lado do centro de distribuição haverá um espaço (ou anexo) para uma loja física e o oferecimento de outros serviços – como café e outras

conveniências – visando agregar serviço ou experiência única no momento da compra, com um estoque virtual, que na verdade estará disponível fisicamente (no próprio centro de distribuição) para compra imediata.

O próprio André entende que isto seria uma “semente” para um projeto *Omnichannel* da Rizzo, pensando na experiência de compra “única” (e integrada) em todos os pontos de contato de seus clientes com as lojas físicas e virtuais Rizzo, além dos *marketplaces* e da “loja de destino”.

Outro plano é inaugurar a quarta loja de festas na região da 25 de março, a sétima loja física da rede, prevista para agosto de 2022, loja que terá um foco especial em itens de Natal, segmento que o André entende ser bem lucrativo, mas que ainda não tem “uma referência de loja” em São Paulo-SP.

Lojas- Conceito: um “estalo” para a inauguração da Loja “Rizzo Megastore” (especializada em artigos para festas)

Um fato marcante na trajetória da Rizzo, contada pelo André, foi sua preocupação constante em atender bem seus clientes, com lojas espaçosas e organizadas, com produtos de qualidade, bem expostos e um serviço diferenciado, fatores diferenciadores do empreendedorismo e características do próprio André, fazendo uma autocrítica de si próprio.

Uma pessoa que foi estratégica e desempenhou um papel importante foi sua esposa Bruna, que além de ser sua sócia desde 2015 - quando eles inauguraram a terceira loja. A Bruna trouxe um conceito muito importante, na visão do André, de “trazer algo para os consumidores que eles não estão (ou estavam) esperando”, ou então “atender as necessidades dos clientes acima do que eles estão esperando”.

Isto ficou claro quando eles abriram mais duas lojas também na mesma região da 25 de março, sendo:

- Em 2015, a terceira loja da rede, que no térreo comercializava itens e artigos para festa e embalagens e no segundo andar, itens específicos no segmento de confeitaria;
- Em 2017, a quinta loja da rede, totalmente ambientada e focada exclusivamente em itens para confeitaria. Neste ramo, eles perceberam que muitos clientes que vinham do setor cerealista do centro queriam novidades em confeitaria, não somente *commodities*;

Ambas as lojas eram competitivas em preços, mas ofereciam algo a mais: foram pensadas de forma planejada em encantar seus clientes, por meios de espaços inspiradores, com uma ambientação diferenciada em termos de mobília, pintura e iluminação, fazendo total diferença para atrair o consumidor ou fazer com que o mesmo se sentisse bem quando fizesse suas compras. A loja dedicada 100% a confeitaria, por exemplo, se diferenciava por ter um Centro Culinário e/ou área destinada a cursos, venda de itens ou especiarias a granel, jardim vertical, com um *layout* pensado exatamente para agradar o cliente, com um ambiente “convidativo”.

Esta loja “conceito” em Confeitaria foi o “gatilho” para que André concluísse que não bastava apenas ter uma loja (de festas e embalagens) organizada e com produtos de qualidade e bem expostos (somente), e sim ter uma loja inspiradora também para o segmento de festas. Como a Rizzo já tinha 2 outras lojas de festas na região, eles partiram para um outro projeto ousado, voltado para “*Brand Experience*” (experiência de marca): ter uma loja conceito no segmento de festas, numa esquina ou espaço bem amplo / grandioso, com 3 (três) andares, com *layout* e ambientação diferenciados, um verdadeiro “encanto” para quem buscasse produtos para festas e decoração – ver fotos da loja-conceito (ou *megastore*) no Apêndice do artigo.

Após alugarem um espaço de 1 (hum) mil metros quadrados, a *megastore* (de festas) da Rizzo foi inaugurada em agosto de 2020, a sexta loja da rede (ver Foto 1 do Apêndice, que mostra a fachada da loja). O prédio passou por toda uma reforma e projeto arquitetônico interno, contando com profissionais contratados como uma arquiteta amiga da Bruna especializada em *design* de interiores e foi inaugurada no meio da 1ª onda da pandemia da COVID-19 no Brasil, com foco totalmente em “*Brand Experience*”. Essa proposta foi inovadora pois era algo totalmente inusitado em termos de tamanho de loja / porte e estilo de loja de festas para a região, conhecida por lojas de menor porte, de autosserviço, ou mesmo com “características de atacado”, com menos foco em prestação de serviço em si e organização dos produtos, e sim com maior foco em preço. Atualmente, a *Megastore* da Rizzo na região da 25 de março, com seu andar térreo (ver Fotos 3 e 4 do Apêndice) e mais 2 (dois) andares superiores (ver Foto 2 do Apêndice), é referência de loja de festas *premium*, onde clientes de todo o Brasil, quando estão em São Paulo, a visitam e se inspiram para montagem de suas lojas Brasil afora, tentando buscar o mesmo conceito (de ambientação / experiência positiva de compra). A loja possui mais de 10 (dez) mil itens cadastrados, com espaço dedicado para produtos da Disney num andar exclusivo, grande sortimento de produtos, com variedade e qualidade, personalização de decorações, painéis “*instagramáveis*” (*) na entrada da loja (ver Foto 5 do Apêndice) – cujo pé direito ultrapassa 6 (seis) metros - fazendo da loja um verdadeiro “sonho de consumo” para qualquer mãe ou pai ou família, que quer inspirar-se para realizar sua festa e/ou decoração.

(*) termo que não possui uma definição explícita em português, mas que se trata de qualquer decoração ou ambiente decorado que fazem um “verdadeiro convite” a uma foto

Rizzo: até onde a empresa vai chegar?

A inauguração da sétima loja da Rizzo, prevista para agosto de 2022, significará um novo desafio para a rede, uma vez que eles entrarão num segmento novo, de artigos de Natal. Independente do porte ou desejo de qualquer organização, há cinco princípios básicos de administração que toda empresa deveria seguir: planejamento, organização, direção (ou liderança), coordenação e controle. A história da Rizzo mostrou uma trajetória que até aqui pareceu ser de sucesso e de crescimento sustentado, pela visão do seu principal dono, seu tino comercial e a aposta na *multicanalidade*, seja por intuição ou pela genialidade do André. Com a entrada agora em um quarto segmento, o de artigos para Natal – além dos três outros segmentos que a empresa comercializa: o de festas, embalagens / descartáveis e confeitaria-será que a empresa possuirá todos os controles e gestão para administrar bem o seu negócio, mantendo a complementaridade de canais como seu principal diferencial, com grande sortimento de itens e ambientação, e-commerce, *marketplace*, “loja de destino”, prestação de serviço e experiência de compra, ou não?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Como praticamente todo o texto foi obtido com dados primários, as referências citadas a seguir são de artigos ligados ao tema e de sites na Internet, a seguir:

Alexander, B., & Cano, M. B. (2020) Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context- *Journal of Retailing and Customer Services* , 55, 101913

Atzingen, P. & Parra, R. (2017). Rua 25 de Março: um paraíso do comércio popular e de quem quer comprar barato. *Diário do Turismo*

Recuperado em 8 de dezembro de 2017

<https://diariodoturismo.com.br/rua-25-de-marco-um-paraiso/>

Gauri, D. K., Jindal, R. P., Ratchford, B., Fox, E., Bhatnagar, A., Pandey A., Navallo, J. R., Fogarty, J., Carr, S., Howerton, E. (2021). Evolution of retail formats: Past, present, and future. *Journal of Retailing* , 97 (1), 42-61.

Hänninen, M., Mitronen, L., & Kwan, S. K. (2019). Multi-sided marketplaces and the transformation of retail: A service systems perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 49, 380-388.

Sheth, J. N. (2021). Future of brick and mortar retailing: how will it survive and thrive?. *Journal of Strategic Marketing*, 29(7), 598-607.

Wikipedia, *A enciclopédia livre* (1996). Discussão: Rua 25 de Março.

Recuperado em 25 de junho de 2018

https://pt.wikipedia.org/wiki/Rua_25_de_Março

NOTAS DE ENSINO

Objetivo do ensino

Este caso de ensino teve como objetivo apresentar a trajetória das lojas Rizzo, que pelo espírito empreendedor e visão estratégica de seu principal dono, que sempre buscou a expansão de seus negócios pela *multicanalidade*, portanto contaste expansão das lojas físicas, foco em complementaridade e integridade de serviços/pontos de contato com seus clientes. O artigo mostra os desafios que o dono teve no início das primeiras lojas, o pioneirismo no E-Commerce e a expansão do seu comércio eletrônico até a parceria com diversas plataformas de Marketplace, para que a Rizzo se tornasse uma referência nacional de varejo físico e digital, com forte sortimento de itens e disponibilidade/aceso, nos três segmentos que atua (de alto giro) como artigos para festas, confeitaria e embalagens / descartáveis. Atualmente as lojas Rizzo possuem mais de 30 mil itens disponíveis para vendas, distribuídos em seis lojas físicas (com previsão de inaugurar uma sétima loja em agosto/22) e três sites de E-Commerce, além de presença em diversos *marketplaces*, está em vias de lançar uma “loja de destino”, próximo ao seu Centro de Distribuição, que abastece os pedidos do E-Commerce.

O texto retrata o inconformismo do dono com o *status quo*, mostra como, da resolução de um problema operacional, surgiu a implementação do seu comércio eletrônico, apresenta também a busca contínua dos donos quanto a *multicanalidade*, como um esforço constante (e contínuo) de fazer com que os sortimentos de itens da marca estejam disponíveis aos seus clientes. A contínua e rápida expansão desta rede de varejo numa região de forte apelo a preço e pouco diferenciação, como a região do centro de São Paulo, além da complexidade envolvida na gestão de pessoas, processo, estrutura e recursos, representam uma fonte de inspiração para empresários e varejistas em todo o Brasil.

FONTES E MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

Esse caso de ensino foi construído com dados primários, a partir de entrevistas presenciais com o dono e sócio das lojas Rizzo, o Sr. André Silva Rizzo, entrevistas em profundidade semiestruturadas realizadas pelo autor deste texto. Houve também o registro das visitas as lojas da rede com fotos (ver Apêndice), com a anuência do dono.

Somente os dados referentes ao comércio na região da 25 de março é que foram obtidos através de dados secundários.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

O presente caso traz uma discussão sobre empreendedorismo, visão estratégica, transformação digital e varejo, principalmente no que tange a questão de *multicanalidade* ou diversos canais de atendimento que se complementam para apresentação de seus produtos (ex. *E-Commerce*, ampliação de lojas físicas e parcerias digitais com fortes *players* no segmento em que seu negócio está inserido) como elementos-chave para atingir o sucesso, ou seja, aumentando os pontos de contato da sua marca com seu público-alvo como diferencial competitivo. É importante que os alunos busquem revisões bibliográficas / referenciais teóricas sobre estratégias de crescimento para varejistas, a diversidade de canais como diferencial competitivo, na ótica ou perspectiva de Varejo, assim como artigos sobre transformação digital.

Disciplinas sugeridas para uso do caso

Este caso de ensino está relacionado com disciplinas ou cursos ligados a Varejo, Administração de Empresas, Empreendedorismo e Marketing, abordando canais de distribuição e transformação digital, tanto em cursos de graduação como de pós-graduação.

Possíveis tarefas a propor aos alunos

Segue abaixo uma sugestão de perguntas abertas, para serem discutidas com os alunos, após a leitura do artigo por todos:

- 1) Quais foram os principais fatores que fizeram com que a Rizzo iniciasse sua operação de E-Commerce ou comércio eletrônico?

Os principais fatores foram: primeiro, o desejo do dono (André) em criar uma ‘Página Institucional’ dos produtos da Rizzo, como forma de facilitar o entendimento dos seus clientes dos produtos que eram vendidos na loja, atividade que levava muito tempo quando explicada pelo telefone, e segundo, o desejo de incrementar suas vendas (novo canal), estabelecendo um novo formato de vendas a seus clientes, para resolver uma “dor da loja” na época: levava-se muito tempo explicando os itens disponíveis pelo telefone, para cada cliente.

- 2) Quais são as principais ações que a empresa (Rizzo) está fazendo para se tornar *multicanal*?

Por estratégia de *multicanalidade*, segundo Sampaio (2020), Diretora de *omnichannel* da *Infracommerce*, empresa especialista em *full commerce* de grandes marcas como Nike, Motorola e Unilever, “...é preciso acompanhar a nova jornada do consumidor e começar a pensar em como oferecer uma experiência que supere as expectativas de cada um deles, cruzando os meios digitais com o físico ou *marketplaces*, de forma que eles se complementem e tornem a compra ainda mais natural...”.

As ações da Rizzo vão de encontro ao exposto acima, principalmente “no desenho” do primeiro site / E-Commerce, onde o dono (André) já idealizou seu comércio eletrônico - na época com itens e utensílios para a Páscoa - pensando na jornada do seu consumidor, o que explicou a forte procura de seu site de forma orgânica (nos sites de busca), ou seja, um fator de sucesso. Depois, o próprio movimento de crescimento e consolidação do seu E-Commerce, agora ampliado para outros segmentos – artigos de festa, decoração, embalagem e confeitaria – e consolidando parcerias com diversas plataformas de *marketplaces*, as mais renomadas e de maior tráfego no Brasil. E para finalizar, o *insight*

do próprio André no chamado o Projeto “*marketplace*”, disponibilizando o estoque do seu comércio eletrônico a clientes específicos - com o benefício do desconto - que compram e revendem seus produtos a outros clientes, o que amplia a comercialização de seus itens, visto que estes clientes atingem clientes que não comprariam direto da Rizzo, por questão de foco e/ou formas de atendimento que somente estes clientes específicos fazem.

- 3) Quais são os principais ensinamentos do Caso de Ensino em termos de empreendedorismo, visão e estratégia?

Obs.: não há uma resposta “única” para esta pergunta, que é bem aberta. Os alunos têm que refletir sobre o “DNA” empreendedor do dono, sua busca constante de ampliação de lojas, entrada em diferentes segmentos, portanto associar o empreendedorismo do dono com uma visão (ou paixão) de negócio que seja viável economicamente. A Rizzo não teria seis lojas físicas e toda sua presença consolidada no comércio eletrônico se não tivesse seguidos dois princípios nesta trajetória:

1. Empreendedorismo (ou inovação constante) com forte visão estratégica: características essenciais de todo empreendedor, pelo “inconformismo constante” e percepção de oportunidades a todo o momento escutando seus clientes, para que seu negócio ou proposta de valor esteja “sempre a frente” no mercado (antecipando o que o mercado ou público-alvo deseja);
2. *Multicanalidade* combinada com Prestação de Serviço (disponibilidade): a Rizzo se diferenciou no mercado por combinar aspectos-chaves para uma rede varejista bens de consumo de alto giro: sortimento, preço competitivo, estratégia de alcançar todos seus potenciais clientes, disponibilidade e atendimento. Tudo isso aliado a uma experiência de compra “convidativa” para os clientes que visitam as lojas físicas, um verdadeiro “case” numa região tradicionalmente conhecida por não “entregar isso” (região da 25 de março, de São Paulo).

Moral da história: não basta você ter um ponto comercial numa região de forte movimento popular e “achar” que ter preço competitivo e um sortimento rico de itens farão seu negócio prosperar. É preciso refletir nos ensinamentos citados neste ensino de caso – principalmente os dois pontos citados acima - para entender que o sucesso no varejo envolve muito mais do que isso, ainda mais nos tempos atuais, de forte transformação digital, mudança de hábito de consumo, competição no comércio eletrônico e baixa fidelização a marcas.

- 4) Quais seriam os principais desafios que a Rizzo vai ter daqui em diante?

A resposta desta pergunta envolve princípios básicos de administração (Planejamento, Organização, Direção /Liderança e Controle), assim como a visão do dono em como continuar oferecendo novos formatos ou canais de vendas (especialmente digitais) para seus diferentes públicos-alvo. Fala-se muito na adoção de aplicativos digitais para compras diretas, como importantes redes varejistas já fazem, como por exemplo ‘Pão-de-Açúcar Mais’, ‘Drogaria SP’, etc., aplicativos que mostram o histórico de compras dos clientes, acesso a promoções, descontos e ofertas exclusivas, assim como programa de fidelidade (ex.: Stix). A Rizzo poderia começar a vislumbrar parcerias deste tipo, como forma também de acessar dados de seus clientes, pensando em banco de dados e CRM.

Ao final das respostas, cada aluno deverá buscar e investigar na literatura, a teoria a respeito de plataformas digitais e *multicanalidade*, aplicados a qualquer negócio de varejo. A ideia é

que cada aluno apresente a importância destes temas como formas de diferenciação de um negócio (exemplo) no setor varejista.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Anônimo (2020). Multicanalidade: o que é e por que se tornou essencial no varejo? . Startse.

Recuperado em 17 de setembro de 2020

<https://www.startse.com/noticia/startups/multicanalidade-o-que-e-essencial-varejo>

Ferreira, K., (2020). Brand experience: o que é, vantagens e por que investir na criação de uma experiência de marca? . Blog: Rock Content

Recuperado em 12 de maio de 2020

<https://rockcontent.com/br/blog/brand-experience>

Vale, G. V., Wilkinson, J., & Amâncio, R. (2008). Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. *RAE eletrônica*, 7.

Material de Apoio - Cronologia: Inauguração das lojas da Rizzo

2006 (1ª loja): ‘André e Ana Coml de Embalagens’, que em 2009 passou a se chamar ‘Distribuidora Rizzo’ (loja sendo gerida totalmente pelo André) e depois ‘Rizzo Embalagens’, situada na Rua Cantareira, 117 – Centro- São Paulo-SP

2014 (2ª loja): Rizzo Embalagens e Festas, Rua Barão de Duprat, número 13 – Centro - São Paulo-SP

2015 (3ª loja): Rizzo Embalagens e Festas, Rua Barão de Duprat, número 111 Centro São Paulo-SP

2016 (4ª loja): Rizzo Decor, Rua Cantareira, número 114 - Centro - São Paulo-SP

2017 (5ª loja): Rizzo Confeitaria, número 56 - Centro -São Paulo-SP

2020 (6ª loja): Rua Cavalheiro Basílio Jafet, número 128 - Centro -São Paulo-SP

Apêndice – fotos / registros das lojas físicas

Foto 1 – Fachada da *Megastore*, na Rua Cavalheiro Basílio Jafet, 128 (travessa da R. 25 de Março)



Foto 2- Primeiro Andar da *Megastore*, com espaço dedicado a produtos licenciados da Disney



Foto 3 – Andar térreo, da *Megastore*, com decoração de balões alusiva a Festa Junina (fogueira)



Foto 4 – Andar térreo, foto em perspectiva (para mostrar a altura /”pé direito” da *Megastore*)



Foto 5 – Segundo andar da *Megastore*, com um painel “instagramável” de balões (*Brand*



Experience)