



VAREJO MAIS – O Caso Brasileiro

Por Alexandre F. Nunes (*)

Na última edição da DealMaker News publicamos um artigo escrito por um de nossos sócios, Daniel Cunha, no qual foi explicado o conceito da metodologia VAREJO MAIS (ou "EST" Retailing) desenvolvido por Norman McMillan e posteriormente adaptado por Willard Ander, ambos sócios da empresa de consultoria especializada em varejo e distribuição, McMillan Doolittle, que recentemente anunciou parceria para atuar com a DealMaker atendendo a esse segmento no Brasil.

Neste artigo daremos seqüência ao assunto, mostrando aplicações práticas por varejistas brasileiros do conceito embutido na metodologia – empresas que, mesmo intuitivamente em muitos casos, aplicam o conceito do VAREJO MAIS e posicionam-se de forma sólida em seus respectivos segmentos de atuação. Vamos listar estes exemplos abaixo na medida em que recapitulamos o conceito do modelo.

O leitor pode imediatamente se perguntar se as empresas líderes nas categorias "EST" também são as empresas economicamente mais eficientes dentro do varejo. A resposta é sim. Porém, o conceito de eficiência econômica pode ser medido de diversas maneiras. Vejam este exemplo do mercado americano: com base em levantamento da McMillan e do JPMorgan, no segmento de lojas de departamento, a empresa com maior valor de mercado em 2003 foi a Kohl's. A mais rentável (medida em valor de margem EBITDA) foi a May Company, e a com maior retorno sobre patrimônio líquido (ROE) foi a Sears. Todas estas empresas são excelentes dentro do "EST", porém de maneiras distintas, pois de fato representam enormes conglomerados multi-marca, com diversos posicionamentos "EST" existentes dentro de cada grupo. Oportunamente exploraremos a relação entre o bom posicionamento "EST" e o desempenho econômico do varejo.



Retomando o tema deste artigo, o modelo VAREJO MAIS da McMillan Doolittle propõe cinco possíveis posicionamentos estratégicos vencedores para varejistas:

- **MAIS BARATO (CheapEST):** É quem oferece os preços mais baixos do mercado. Não tem a palavra "barato", nem procure alternativas a ela. Seu cliente usa exatamente a palavra "barato", portanto aprenda a acostumar-se com ela;

Exemplo Brasil: Habib's

A rede de fast food Habib's (www.habibs.com.br) conseguiu consolidar sua posição no altamente competitivo mercado de alimentação rápida, graças a uma estratégia fundamentada em preços baixos. Antes que alguém contra argumente que o Habib's possui fortes atributos em termos de localização de suas lojas e um mix de produtos amplo, o que é verdade, cabe lembrar que foi graças a uma insistente campanha de marketing que anunciava que seus preços começavam com "0" que todo o posicionamento do Habib's foi construído ao longo do tempo. Ela é claramente uma rede que foca nas classes B, C e D, altamente sensível em termos de preços. Apóia a sua estratégia em uma gestão eficaz de custos (componente essencial para quem quer posicionar-se como "CheapEST") e é altamente promocional, sempre focando em preços como principal argumento de venda.

- **MAIOR (BigEST):** É quem oferece a maior variedade de produtos vis-à-vis concorrentes com o mesmo perfil. Outras métricas do "maior" frequentemente utilizadas pelos varejistas na gestão de seus negócios, como tamanho de lojas, não são tão significativas, uma vez que representam fatores de pouca importância para o consumidor;

Exemplo Brasil: Multicoisas

Escolhemos a Multicoisas (www.multicoisas.com.br) como exemplo de uma estratégia "BigEST" para deixar claro que o maior aqui nada tem a ver com tamanho de lojas ou número de



lojas, e sim com a capacidade de ser associada a uma variedade de produtos que leva o cliente às lojas por saber que lá irá encontrar o que procura. No caso específico da Multicoisas, ela faz da multiplicidade de itens de estoque o seu negócio principal – a começar pelo nome, a empresa procura atender necessidades diversas que os clientes possuem e que só poderiam ser atendidas através de uma peregrinação a lojas de diversas naturezas. Onde mais é possível comprar um mouse para seu computador e tinta para pintar a parede de sua casa?

- **MAIS FÁCIL (EasyEST):** É quem oferece maior facilidade de uso, isto é, aquela empresa que proporciona uma experiência de consumo mais simplificada e eficiente a seus consumidores. A experiência de compra mais fácil é aquela que resolve problemas comuns (“Onde está aquele produto? Será que é esse produto que eu estou procurando?”), que agrega informação relevante de uma forma fácil a seus clientes (ex: displays eletrônicos, vendedores bem preparados), que tem processos eficientes (ex: simplicidade no momento da compra e retirada do produto);

Exemplo Brasil: Saraiva Mega Store

Ao entrar numa Saraiva Mega Store (www.livrariasaraiva.com.br) o cliente consegue facilmente encontrar o que deseja. As seções estão claramente separadas, a sinalização é fácil de ser visualizada e compreendida, e os funcionários estão sempre circulando em busca de clientes que precisem de suporte e esclarecimentos, sem serem inconvenientes. A loja possui equipamentos de automação que permitem que o cliente verifique os preços de produtos sem ter que perguntar para os vendedores a todo instante. Os caixas estão dispostos em local visível e de fácil acesso e sempre em número suficiente para uma operação de compra e venda com pouca ou nenhuma espera. Todos os cartões de crédito são aceitos e processados rapidamente. Enfim, uma operação focada na facilidade de atendimento ao cliente, como o conceito



de "EasyEST" apregoa. Alguns podem questionar se a Saraiva não possui características de "BigEST" também na medida em que possui um estoque bastante abrangente de livros, revistas, CD's e DVD's. Sim, a variedade de estoque também é um de seus atrativos para consumidores, mas, em nossa opinião, o que a diferencia fundamentalmente, e por isso é tão relevante em sua estratégia, é a facilidade da experiência de compra pelo usuário.

- **MAIS RÁPIDO (QuickEST):** É quem propicia a experiência de consumo mais rápida. Originalmente este posicionamento era considerado parte do anterior, da facilidade na compra. Contudo, à medida que consumidores, principalmente nos grandes centros urbanos, vêm-se cada vez mais com limitações de tempo, este fator ganhou importância no processo de decisão de compra. Este posicionamento define-se essencialmente pela conveniência, que por sua vez está ancorada em dois componentes críticos: localização dos pontos de venda (ou capilaridade da rede), que define a rapidez do acesso do consumidor; e rapidez na experiência de compra em si, resultado de um processo de atendimento altamente eficaz e veloz.

Exemplo Brasil: Uno & Due

Com presença restrita à região sudeste (à exceção de uma loja em Salvador) a rede de padarias Uno & Due (www.unoduepadaria.com.br) baseia seu atendimento no conceito de rapidez, usando inclusive o slogan Padaria Express para deixar isso claro. Seu carro chefe são sanduíches preparados na hora, com destaque para os produtos frios que garantem ainda maior rapidez no atendimento. As lojas são bem localizadas, mas um bom fluxo é atendido via "delivery". Se você analisar os produtos ali vendidos verá que não há nada de extraordinário ou diferente nos mesmos. Isso não quer dizer que sejam ruins, pelo contrário, são produtos de boa qualidade e que atendem aqueles que querem um lanche rápido com



ingredientes mais naturais do que a maioria dos fast-foods. A Uno & Due implementa no Brasil o conceito da rede Subway americana que, apesar de ainda operar em solo brasileiro, não conseguiu consolidar sua presença por aqui. É um claro exemplo de que rapidez vende!

- **MAIS DESEJADO (HotEST):** quem está alinhado com as mais "quentes" tendências de consumo, oferecendo a seus consumidores, em qualquer segmento de atividade, os itens mais desejados. "Na moda", "transado" e "legal" são os adjetivos que melhor definem o tipo de produto ou serviço que define o posicionamento "HotEST".

Exemplo Brasil: Richards

A loja de roupas masculinas Richards, fundada em 1971, é um clássico exemplo de construção de uma rede de varejo brasileira baseada num posicionamento de desejo, ou "HotEST". Basta uma visita a uma de suas lojas para ver que nenhum dos outros vetores do modelo VAREJO MAIS se aplica à Richards. Os clientes da loja são pessoas com gosto refinado e capacidade financeira elevada. Vestir Richards significa compartilhar de um estilo de vida, como a própria empresa se define em seu site (www.richards.com.br).

Um ponto-chave, já ressaltado no artigo anterior, é que é impossível ser o melhor em todas as dimensões. O varejista que tenta isso acaba não saindo do lugar e converge invariavelmente para o Buraco Negro. Portanto, escolha uma dimensão de EST e trabalhe duro para posicionar-se como realmente o melhor. Se quiser, pegue mais uma dimensão, onde pode ser realmente excelente (talvez não o melhor, mas muito, muito bom). E pare por aí, pois é suficiente.

Esperamos que este artigo tenha deixado mais clara a aplicação prática do modelo VAREJO MAIS. E você, já definiu qual "EST" você construirá para o seu varejo?



ARTIGOS

(*) Alexandre Nunes é sócio-diretor da DealMaker.