



Insistindo no Essencial – Vantagem Competitiva no Varejo

Por Arnaldo Gomes da Rocha (*)

O contínuo desafio do varejo tem sido frequentemente abordado em nossa newsletter, onde temos discutido temas como novos conceitos de loja, mudanças no mix de produtos e modelos de negócio. Entretanto, o grande número de iniciativas de mudança sem uma clara proposição de valor nos chama a atenção para um conceito muito conhecido, porém nem sempre praticado, mas que - acreditamos - não tem como ser suficientemente esgotado: o conceito da vantagem competitiva.

Em seu artigo "O que é Estratégia", publicado na edição de Novembro de 1996 da Harvard Business Review, Michael Porter respondia a um crescente interesse do mercado por soluções-ferramenta e pela aparente dificuldade ou mesmo desinteresse por iniciativas ligadas à construção de vantagens sustentáveis.

Acreditamos que os conceitos desse artigo deveriam ser revisitados à medida em que as empresas de varejo desenvolvem novas iniciativas. Isso porque permanece hoje o mesmo desvio de ênfase detectado por Michael Porter à época: os varejistas parecem avaliar ser sempre mais rápido, ou mais "eficiente" desenvolver ações que enderecem ganhos de produtividade, qualidade ou percepção de marca. Além disso, o conhecido "instinto de manada" do setor contribui para que existam cada vez mais iniciativas não necessariamente fundamentadas solidamente.

No entanto, sabemos que as operações das empresas se subordinam a uma inevitável relação que pode ser evidenciada através da pergunta:

Como se encaixam os segmentos de mercado em que a empresa atua com sua estrutura de custos?

Esse conceito de "Fit" (encaixe), apenas ilustrado pela questão proposta, deve ser empregado na avaliação de cada atividade, operação ou iniciativa de transformação no varejo. Seja a iniciativa de pequena ou grande profundidade, o seu alinhamento com a estrutura de receita e custos é o que vai garantir uma posição relativa superior à dos concorrentes, ou seja, a vantagem competitiva.

No entanto, na complexa rede de inter-relações entre segmentos, operações e atividades de controle e planejamento, é fácil para o varejista concentrar-se no "essencial" e perder a capacidade de relacionar cada nó desta rede com mais um acréscimo na vantagem da empresa em relação a seu objetivo de custo, qualidade ou diferenciação.

Para citar apenas a questão da configuração de loja no varejo (nessa newsletter discutimos o novo conceito de loja da GAP), entendemos que qualquer desenho



ARTIGOS

deve permitir aos diferentes perfis de cliente uma rápida identificação com as ofertas, fazendo com que a circulação, as atividades de entretenimento, venda e check-out sejam dirigidas eficientemente em torno de suas necessidades, resultando num desempenho superior.

Não se trata evidentemente de um desafio trivial estabelecer uma conexão inequívoca entre cada iniciativa e a construção de vantagem competitiva. Entretanto, argumentamos que essa deve ser a direção central do esforço de contínua evolução do varejo, onde cada milímetro de vantagem é disputado acirradamente. Insistir no essencial pode fazer toda a diferença.

(*) Arnaldo Gomes da Rocha – associado DealMaker