



O VAREJO “MAIS”: Defina o Caminho de Seu Sucesso no Varejo

Por Daniel B. Carneiro da Cunha (*)

Como identificar e traçar uma rota estratégico que faça de minha empresa de varejo um sucesso? Que elementos explicam o sucesso de uma empresa onde outras fracassam? Essas são perguntas com as quais os gestores de empresas de varejo convivem diariamente. A experiência e observação apontam pilares sobre os quais boas estratégias no varejo são construídas.

O varejo é o principal canal, direto ou indireto, de escoamento de produtos e serviços ao consumidor. Pela sua importância, existe um consenso de que o “como se vende” é uma preocupação tão ou mais premente do que “o que se vende”. Trata-se de um ramo de atividade presente na cadeia de valor de uma enorme variedade de indústrias. Talvez por isso, identificar elementos comuns que ajudem a entender o sucesso de algumas empresas onde tantas falham seja tarefa tão desafiadora e mesmo elusiva. Todo varejista, de qualquer porte e segmento, depara-se com uma pergunta fundamental: como devo posicionar meu negócio para tornar-me líder em meu segmento?

Este artigo tem como objetivo apresentar de forma concisa o conceito de VAREJO MAIS, no original em inglês chamado “EST Retailing”. Trata-se do modelo analítico que endereça justamente a questão acima. Este modelo foi 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.



O modelo de “EST Retailing”, ou VAREJO MAIS como gostamos de chamá-lo no português, foi desenvolvido a partir de mais de dez anos de observação empírica a respeito dos fatores críticos para o sucesso de operações de varejo. Nasceu do objetivo de identificar características que definissem posicionamentos vencedores no varejo, independentemente do segmento de atuação. Ao ser publicado, rapidamente tornou-se um dos principais conceitos do pensamento estratégico sobre varejo e foi amplamente difundido por especialistas do setor.

Essa busca pelos elementos que definem o sucesso de alguns negócios onde outros falham levou os autores a identificar elementos de posicionamento comuns que ajudam a explicar esses casos de sucesso. Este modelo é baseado numa análise centrada em padrões de comportamento do consumidor, ao invés do comportamento do varejista. Essa sutil distinção é fundamental no sentido de consolidar a idéia de que o “consumidor é rei” e entender isso é o primeiro passo para se construir estratégias de sucesso, a despeito das diversas teorias baseadas no conceito do “consumidor palhaço”, que seria totalmente manipulável por boas estratégias de marketing e vendas.

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 tema a palavra “barato”, nem procure alternativas a ela. Seu cliente usa exatamente a palavra “barato”, portanto aprenda a acostumar-se com ela;
- **MAIOR (BigEST):** É quem oferece a maior variedade de produtos oferecidos vis-à-vis concorrentes com o mesmo perfil. Outras métricas do “maior” frequentemente utilizadas pelos varejistas na gestão de seus negócios, como tamanho da loja,



não são tão significativas, uma vez que representam fatores de pouca importância para o consumidor;

- **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);

- **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, se vêm cada vez mais com limitações de tempo, este fator ganhou importância no processo de decisão de compra. Este posicionamento se define 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.

- **MAIS DESEJADO (HotEST):** É 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.

A mensagem fundamental do conceito de EST Retailing é: SEJA O MELHOR EM ALGO! No longo prazo, ser percebido apenas



como “bom” é insuficiente para garantir seu sucesso e crescimento, e mesmo sua sobrevivência. Como colocam os autores, empresas que ficam no meio do caminho entre um ou mais dos posicionamentos destacados navegam num “mar de ineficiência”, que é o caminho lento e certo rumo ao Buraco Negro do Varejo, onde muitas empresas se deparam com seu fim. Estas empresas são aquelas que são mencionadas nas pesquisas junto a consumidores como sendo “convenientes”, um atributo frágil, em geral vinculado exclusivamente à localização dos pontos de vendas. É uma forma educada de dizer: estas são as lojas que visito quando me falta a energia para ir onde eu realmente gostaria de ir!

Dito isso, a utilização deste modelo para definição do posicionamento de sua empresa rumo ao sucesso no varejo não é tarefa fácil. Não basta querer ser o melhor; é necessário que se entenda o que quer dizer ser o melhor em uma destas categorias, dentro da ótica do cliente.

A experiência dos autores em diversos processos de reestruturação de negócios de varejo com base no modelo VAREJO MAIS aponta algumas lições práticas, que o bom gestor de varejo deve considerar.

Em primeiro lugar, o sucesso e a lucratividade de sua empresa estão centrados no seu cliente. Por mais óbvio que possa parecer, este é geralmente o ponto onde a grande maioria dos varejistas fracassa. Novos conceitos, formatos e modelos de negócio no varejo em geral vêm endereçar um problema existente. Portanto, assegure-se que este problema é o problema de seu cliente, e não o seu! Entenda as expectativas de seu cliente e depois pense em como endereçá-las de maneira única.

Além disso, nunca esqueça que o caminho para se tornar uma empresa líder no varejo demanda que você seja percebido por seu cliente como sendo o melhor em alguma coisa, sem meio-



termo. Mais uma vez, imagine como pensaria seu cliente. Clientes pensam em mercadoria, em preços, no que está na moda, no quão fácil (ou difícil) é comprar determinado produto nessa ou naquela loja. Eles não estão preocupados com as questões que varejistas gostam de discutir: formatos, tamanhos, localizações etc. Ao desenvolver novas estratégias, novos conceitos e formatos de loja, concentre seu esforço de planejamento em entender a expectativa do cliente. Se você estiver direcionando mais de 75% de sua energia a questões internas, provavelmente suas prioridades estão invertidas e o risco de errar nas decisões importantes é grande.

Finalmente, não tente ser o melhor nas cinco frentes: é impossível, mesmo porque algumas direções são conflitantes entre si. Este caminho leva inevitavelmente rumo ao Buraco Negro. Escolha uma e concentre-se nela.

Na edição seguinte da DealMaker News, iremos aplicar esta teoria à realidade brasileira, explorando alguns casos de empresas que se posicionaram com sucesso em um dos eixos propostos pelo modelo MAIS VAREJO. Até lá!

(*) Daniel B. Carneiro da Cunha – sócio-diretor da DealMaker