

## ADAPTAÇÃO AO VAREJO NACIONAL DA METODOLOGIA McMILLAN/DOOLITTLE: A PADARIA BRASILEIRA

por Luiz Otavio da Silva Nascimento

No excelente livro *“Winning At Retail – Developing a Sustained Model for Retail Success”*, publicado em 2004 pela editora John Wiley & Sons, Inc., New Jersey – USA, Willard N. Ander e Neil Z. Stern, seus autores, apresentam a metodologia “EST-MODEL” desenvolvida pela McMillan/Doolittle, renomada empresa de consultoria norte-americana.

Fundada em 1970, essa empresa tem gerado resultados expressivos para os seus clientes, mas até hoje é lembrada pelo jargão muito pronunciado pelos seus sócios: *“ocasionalmente errados, mas nunca em dúvida!”*. Ou seja, eles se dedicam a estudar cada caso e a ajudar o cliente a tomar decisões, jamais ficando *“em cima do muro”*.

A sua metodologia “EST-MODEL”, cujo nome vem do termo inglês “EST” usado para fazer o superlativo das palavras, prega que os varejistas devem evitar o buraco negro do posicionamento, onde inúmeras empresas pereceram por não optar por um caminho diferenciado. Eles advogam que os varejistas devem buscar de modo implacável a diferenciação e que a mesma poderá ser obtida num dos 5 eixos propostos, a saber: *Cheap-Est* (o que oferece o menor preço), *Hot-Est* (o que tem mais novidades e/ou mais moda), *Big-Est* (o que apresenta o maior sortimento), *Easy-Est* (o que presta o maior nível de serviços) e *Quick-Est* (o que é o mais veloz).

O meio-termo é visto pelos autores como um mar de mediocridade, mas – por outro lado – posicionar-se nunca foi um exercício fácil, pois requer o alinhamento da construção do negócio ao posicionamento desejado. E isto é um trabalho estratégico, suportado por muito suor e sangue dispendidos no dia-a-dia operacional. Por outro lado, é um esforço sem final, pois – parodiando Kennedy – a sua empresa pode ser melhor num determinado eixo somente por algum tempo para todo mundo ou, por toda vida para algum grupo de consumidores. Mas é pouco provável que será a melhor para todo mundo por toda vida. *“No EST lasts forever!”* (nenhum EST dura para sempre).

Logo, se o trabalho será árduo, concentre os seus esforços e não tente ser tudo para todos. Escolha o campo do seu jogo, selecionando o grupo de consumidores que deseja atender e, então, busque diariamente ser o melhor para cada um deles.

A metodologia vem da percepção de que os consumidores cada vez mais desejam ter produtos de qualidade, a preços justos e com um bom serviço. E, ultimamente, todos estão ficando mais ricos em termos de informação, devido à conjunção das telecomunicações com a internet, mas mais pobres em termos de tempo.

Tropicalizando tal metodologia, podemos elencar 4 caminhos de diferenciação: Preços, Novidades/Moda, Sortimento e Conveniência, mostrados na figura abaixo.



A busca em ter os menores preços é, talvez, o caminho mais difícil, pois em essência somente um varejista poderá ter o menor preço. Ter preços baixos nas prateleiras da loja implica em ter baixos custos operacionais em todos os processos da empresa, sem exceção. No Brasil o Walmart, o Carrefour e o Big/Extra brigam por este posicionamento.

O caminho das novidades e/ou moda requer constante conexão ao mercado e tornar-se um lançador, assumindo os riscos de ser o primeiro. A Zara é o melhor exemplo, seguida agora pela nova proposta da C&A.

A opção pelo sortimento leva à especialização, à concentração num determinado segmento, para ser dominante no mesmo. Um bom exemplo é a C&C. Quanto à escolha pela conveniência, esta requer oferecer um ótimo nível de serviços e/ou velocidade. Nos dias atuais, ser multicanal é um dos pilares deste setor. O exemplo escolhido é da Fast que tem o formato de lojas, e-commerce e opera a A2You (lojas da Apple).

Cada uma dessas opções trás em seu bojo vantagens e desvantagens, e requer um modelo de negócio que seja coerente com o posicionamento desejado. Também leva a conjuntos específicos de ações para a construção do caminho. E, explicitá-los geraria material para alguns livros e/ou meses de consultoria.

No entanto, ao analisar os diferentes formatos varejistas existentes no Brasil, nos deparamos com a padaria da esquina. O segredo do sucesso dela é oferecer pães quentes a toda hora, ou seja, preços justos e novidades a toda hora, expostos de maneira a gerar vendas adicionais, com conveniência (está na esquina de nossa casa e aberta todos os dias, por um bom tempo) e o sortimento desejado (pães, frios, laticínios, sorvetes, café, leite, sucos, biscoitos, balas, etc.). Ela é o melhor exemplo de que é possível ser tudo, mas para um grupo de consumidores (seus vizinhos).

Que tal, então, começar a colocar em prática a metodologia apresentada? Afinal, não se perderá nada em fazê-lo. Ao contrário, quem agir nessa direção estará se afastando do perigoso e sombrio buraco negro, cemitério dos varejistas que pregavam e praticavam a mesmice.



Luiz Otavio da Silva Nascimento. Engenheiro, especializado em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com cursos nos Estados Unidos (*Darden Business School da University of Virginia*) e na França (*L'École des Hautes Etudes Commerciales – HEC – Paris*). Tem mais de 25 anos de experiência na geração de resultados e na gestão de

empresas varejistas e industriais, dentre as quais Perrier, Cisper-Owens Illinois, Smuggler, Carrier e Lojas Renner.

Atualmente é Sócio-Diretor Geral da Merita Consultoria Empresarial, Sócio-Diretor e Membro do Conselho de Administração da PBS – People & Business Solutions, Diretor Comercial do Grupo Simus, especializado em soluções em Processos e em Tecnologia da Informação para o varejo. É membro do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e do Retail Council do GLG – Gerson Lehrman Group. É professor da cadeira de Inteligência Competitiva e Conhecimento do Consumidor do Mestrado em Gestão de Marketing em Serviços e Varejo da Universidade Anhembi-Morumbi (*Laureate International Universities*).

Foi um dos fundadores do IPDV – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento do Varejo e Sócio-Diretor da Gouvêa de Souza & MD. Palestrante nacional e internacional, tem diversos artigos publicados e é autor do livro “Êxodo – da visão à ação – uma proposta para o varejo brasileiro”. Também é co-autor do livro “Varejo: Administração de Empresas Comerciais”, ambos publicados pela Editora Senac São Paulo. Seu último livro “Gestor Eficaz – práticas para se destacar num ambiente empresarial competitivo” foi lançado em novembro de 2010 pela Editora Novo Conceito.