

Os Caminhos do Crescimento: Aplicação da Matriz Ansoff ao Varejo

por Luiz Otavio da Silva Nascimento

O professor Igor Ansoff (1918 - 2002), nascido na Rússia, construiu sua carreira nos Estados Unidos e ficou conhecido como o papa do Marketing Estratégico. Dentre os trabalhos que desenvolveu está a denominada Matriz Ansoff de análise de projetos de expansão, que associa produtos existentes ou novos, a mercados existentes ou novos, caracterizando-os e permitindo o debate das possíveis estratégias e respectivas consequências. Este artigo trás a adaptação desta matriz aos caminhos do crescimento de empresas varejistas, abordado no artigo anterior do mesmo autor.

A matriz adaptada (Figura - I) também contém os eixos originais, Mercados (Existentes ou Novos) e Produtos (Existentes ou Novos). Cruzando ambos são obtidos 4 quadrantes e a cada um deles são atribuídos Riscos de Mercado e Riscos de Produtos.

Figura – I – Matriz Ansoff adaptada ao Varejo



O primeiro quadrante é formado pelas coordenadas de **Mercados Existentes** e **Produtos Existentes**. Uma empresa varejista inserida nele somente conseguirá crescer mantendo o mesmo número de lojas e os mesmos produtos, se aumentar a sua eficiência. Logo, ela deve ter foco na redução dos custos operacionais uma vez que os investimentos já foram feitos e a otimização dos recursos empregados é a óbvia e principal prioridade.

Para isto ela terá de revisar todos os seus processos, principalmente aqueles diretamente relacionados ao seu *core-business* (Compras, Vendas & Atendimento ao Cliente), vis a vis as melhores práticas adotadas, e passar a empreender a melhoria contínua de todas as suas operações. Um varejista que ainda esteja nos primórdios da adoção e formatação de seus processos poderá ter grandes ganhos iniciais, mas à medida que crescer a sua maturidade ele terá de adotar o Caminho da Inovação, fazendo atividades totalmente diferentes dos seus concorrentes ou, então, fazendo as mesmas atividades mas de maneira completamente diversa.

Os riscos associados a esta estratégia são baixos, tanto para Mercados como para Produtos, mas os benefícios poderão ser grandes e perenes. Assim, é recomendável aplicá-la JÁ!

Alguns indicadores que poderão ser utilizados para medir o desenvolvimento neste quadrante: crescimento das vendas líquidas nas mesmas lojas; crescimento das vendas líquidas por m² nas mesmas lojas; crescimento da base de clientes atendidos nas mesmas lojas; retenção de clientes; crescimento das margens brutas por m²; margem de contribuição obtida nas mesmas lojas; crescimento do giro dos estoques.

O segundo quadrante é formado pelas coordenadas de **Mercados Existentes** e **Produtos Novos**. Ele remete o varejista às suas origens, ou seja, fazer experimentações baseadas na análise da concorrência e do potencial de mercado existente no entorno de suas lojas. É bom lembrar que varejo não é ciência exata. A fórmula adotada por um pode não funcionar para outro. O objetivo aqui é obter uma melhor gestão do espaço existente através da introdução e/ou troca de produtos. E, o ponto de partida é entender as necessidades do seu público-alvo e de como elas são atendidas, ou não, pelos varejistas existentes na vizinhança de suas lojas, visando detectar oportunidades.

A adoção desta estratégia requer criatividade. Este é o quadrante onde a Inovação se faz presente com total intensidade. Para obter bons *insights*, o varejista deve buscar ajuda para entender as tendências e investir em pesquisas qualitativas e quantitativas. Os riscos inerentes a esta estratégia são médios e os indicadores são os mesmos do primeiro quadrante, com maior ênfase no crescimento das margens brutas por m². Deve também ser monitorado o percentual das vendas advindo dos novos produtos introduzidos, além de ser controlado o número de produtos excluídos.

O terceiro quadrante é formado pelas coordenadas **Mercados Novos e Produtos Existentes**. É aquele caracterizado por novas lojas, ou seja, o Caminho da Expansão. Os riscos são médios e podem ser atenuados pelo uso de técnicas de geoprocessamento para entender as características existentes na vizinhança das lojas bem sucedidas visando localizar outras áreas com essas mesmas características para, então, abrir clones das boas lojas. Tais características devem ser entendidas como os genes das boas lojas.

Outro cuidado a ser tomado é de otimizar os recursos na sede da empresa e nas lojas existentes, fazendo com que efetivamente se obtenha escala.

Neste quadrante podem ser utilizados os seguintes indicadores: crescimento das vendas líquidas (total e nas lojas novas); crescimento das vendas líquidas por m² nas novas lojas; crescimento da base de clientes (total e novas lojas); margem de contribuição obtida nas novas lojas.

O quarto e último quadrante é formado pelas coordenadas **Mercados Novos e Produtos Novos**. A palavra que melhor o define é diversificação, pois o varejista estará entrando num campo desconhecido e, conseqüentemente, é nele que estão os maiores riscos. Em princípio, só vale a pena corrê-los se os potenciais ganhos forem maiores que aqueles que poderão advir das estratégias relacionadas aos outros 3 quadrantes e/ou se essas estratégias estiverem esgotadas. No entanto, as estratégias aqui apresentadas para todos os quadrantes não são excludentes, isto é, elas podem ser aplicadas em paralelo.

Dentre as recomendações para minimizar os riscos está a contratação de ajuda externa de especialistas nesses novos mercados e/ou novos produtos e a adoção de uma estrutura de Unidade de Negócios, com gerenciamento separado mas contando com

suporte corporativo das áreas administrativas-financeiras e, se possível, também da logística para tentar gerar escala.

O uso da Matriz Ansoff adaptada ao varejo estimula a análise das alternativas existentes e, em conjunto com o artigo "Os 2 Caminhos do Crescimento no Varejo" propiciará o aprimoramento do processo de tomada de decisão, associando a teoria à prática.



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*) e da cadeira de ECR – Efficient Consumer Response da Business School São Paulo.

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 coautor 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.