



NUNO FOUTO  
nfouto@usp.br.

# É preciso avançar da teoria à prática

Pequenos varejistas podem atender melhor que grandes redes

Se você em seu negócio tenta entregar o produto ou serviço que seu cliente escolheu, na quantidade que ele deseja, no momento em que necessita, no local onde precisa, na qualidade que o satisfaz em comparação com o preço que ele efetivamente paga você provavelmente trabalha no varejo.

E se faz algum tempo que você está no mercado, tendo se mantido com um resultado relativamente bom e talvez até apresentado algum crescimento você deve ter desenvolvido de maneira estruturada ou não um equilíbrio razoável entre sua estratégia como empresa, a estrutura ou desenho organizacional na qual se desenvolvem seus processos e o ambiente onde resolveu ou foilevado a atuar.

Se o seu negócio for mesmo o varejo e sua estratégia está dando certo provavelmente você conseguiu algum tipo de vantagem; se instalou num local onde tem melhores condições de oferecer seus produtos e serviços ou conseguiu azeitar estrutura, processos e acesso a fornecedores de maneira a operar com custos que permitem entregar seus produtos e serviços por um preço mais baixo que as demais opções presentes nos locais aonde o mercado propriamente dito ocorre.

Pode ser também que tenha conseguido reconhecer e entender seus reais clientes e suas necessidades e tenha desenvolvido maneiras de atendê-los melhor prestando-lhes um serviço superior sem complicações ou pode ser que tenha chegado à conclusão que no seu negócio o tempo é o que importa para os seus clientes e tenha conseguido sucesso em atendê-los mais rapidamente do que seus vizinhos reais e virtuais.

Talvez você tenha percebido que teria que ser grande e oferecer um bom sortimento concentrando-se em uma categoria específica, mas pode ser também que você percebeu que consegue captar tendências de consumo e é capaz saciar a sede

do consumidor por novidade ou reconhecimento.

Difícilmente você se preocupara em ser 'o tal' em todos esses aspectos, deve ter percebido e perseguido um ou talvez dois aspectos.

Mas, certamente, não terá deixado sua empresa se descuidar demais da maioria deles. A busca da vantagem no varejo passa por conseguir vislumbrar e seguir um caminho *a priori* ou à medida que situações não previstas afetam os negócios da empresa.

Para isso é importante conseguir ler o cliente por meio das suas manifestações e evidências das suas escolhas, mas também conhecer o mercado em que atua e sua dinâmica.

Entender que apesar das cadeias e redes demandarem ações operacionais muitas vezes em nível global as escolhas do consumidor ocorrem no mercado em que ele está e, portanto a vantagem competitiva se materializa localmente. Assim, o desenho da organização e seus processos devem considerar as peculiaridades dos locais onde a empresa atua.

## Navegante

É um pouco como a história do navegante que partiu em direção ao norte conhecido, mas se deparou com ventos impossíveis de dominar; correntes que não conhecia; perda de parte da tripulação; instrumentos danificados; suprimentos racionados; reparos em alto mar; baleias muito próximas; tubarões à espreita; piratas autônomos ou oficiais.

Com muita dificuldade nosso herói conseguiu manobrar e administrar seu barco e com os recursos que tinha fazê-lo chegar eventualmente a uma praia desconhecida do leste onde diamantes brotam da areia como as pedras crescem em um jardim japonês.

Recebido e celebrado em sua terra natal como personalidade do ano no mundo dos negócios, o seu grande mérito foi na realidade ter se lançado ao mar e conseguir adequar-se à realidade incapaz de prever. Ter sobrevivido à travessia apesar do plano original não realizado.

Também no varejo, pode-se preparar e planejar interminavelmente, mas enquanto buscarmos a certeza nos passos, a previsão sem erros e o modelo perfeito permaneceremos um potencial que não se realiza, uma travessia que não se cumpre, uma vida empresarial que não se vive. Navegar é preciso, viver não é preciso. Navegar pressupõe preparo porque o mar, a realidade, a vida são incontrolláveis.