



Vantagens Competitivas no Varejo

Parte 3: A importância da tecnologia para determinar o posicionamento no mercado

Por Ricardo Florence (*)

"Posicionamento é o conjunto do projeto e da implementação de um mix de varejo, visando criar na mente do cliente uma imagem do varejista comparado a seus concorrentes".

A ênfase do posicionamento está em que a imagem crítica está no pensamento do cliente (e não na do varejista). A este, cabe pesquisar e compreender qual é a percepção de sua imagem e certificar-se se ela é consistente com aquela desejada pelos consumidores de seu mercado-alvo.

Vemos, portanto, que muito do sucesso do varejista depende da qualidade de seus gestores e do quanto o mix de produtos e serviços que ele oferece é apropriado a seus clientes.

Uma vantagem sustentável é atingida quando seus executivos possuem visão ampla e habilidade para entender claramente os mercados e suas mudanças.

Exemplos comuns de posicionamento diferenciado tem sido a abertura em horário prolongado (24 horas ou similar), mudanças de métodos de comercialização ou de formatos (layouts) de lojas, com controle específico de dados para capturar as reações do consumidor e seu impacto nas vendas e na rentabilidade.

Fundamentalmente, o investimento em tecnologia tem sido largamente utilizado pelos varejistas mais eficientes em todos os aspectos de sua cadeia de operações até o cliente.

Grandes varejistas possuem dados em abundância, a maior parte deles capturados de transações com clientes, identificados no ponto de venda e utilizados para ajustar as suas operações ao melhor desempenho do negócio.

Estes ajustes são táticos, no sentido de correções das operações de loja e de atividades como escalonamento de turnos, gerenciamento de produtos ou estratégicos, tais como economias na cadeia de suprimentos, decisões quanto à melhor localização de lojas ou formatos e disponibilidade de produtos regionais.

A implicação desta redução de custos e aumento de eficiência pode ser traduzida em um ciclo virtuoso ou espiral ascendente na melhoria da lucratividade do negócio e maior satisfação dos consumidores. Mesmo para varejistas de menor porte, o investimento em tratamento de dados obtidos das compras de seus clientes aprimora seu conhecimento do negócio e lhes dá elementos para reduzir a distância para as grandes cadeias, permitindo a condução de suas unidades em mercados de nicho ou ainda parcialmente explorados pelos varejistas de maior porte.



ARTIGOS

Instrumentos tecnológicos já em uso, como bases de dados integradas e ferramentas de CRM ou outros em implementação, como o uso integrado de identificação por rádio-frequência (RFID), estão disponíveis para ajudar varejistas de todos os formatos a coordenar seus esforços através de múltiplos canais de vendas e formatos.

Como ressaltado por Willard Ander e Neil Stern (**) em sua obra "Winning at Retail", esta é a era do varejo científico, com grande disponibilidade de dados e em que os vencedores serão aqueles que possam tirar delas maior eficácia no entendimento das necessidades de seus clientes.

Devemos ressaltar, no entanto, que a tecnologia nunca será uma solução final e isolada para o varejista. O Varejo é uma combinação de arte e ciência, em que a habilidade do gestor em fazer escolhas corretas e em promover uma relação eficaz com seus clientes tem papel essencial na distinção futura entre empresas vencedoras e perdedoras.

(*) Ricardo Florence é sócio-diretor da Florence & Nashiro Consultores e parceiro estratégico da DealMaker na área de Varejo.

(**) Willard Ander e Neil Stern são Senior Partners da Mc Millan|Doolittle e também parceiros estratégicos da Dealmaker na área de Varejo.