

Posicionamento Varejista para atendimento ao comportamento do Consumidor

por Luiz Otavio da Silva Nascimento

Este artigo é uma adaptação ao cenário brasileiro do varejo alimentício do trabalho desenvolvido em 2002 pela Retail Value Consultants (RVC), uma empresa baseada em Boston, Massachusetts – USA, surgida a partir de uma separação da PricewaterhouseCoopers.

A partir do estudo do comportamento do consumidor, a RVC alocou em 2 eixos os direcionadores que motivam o consumidor a comprar mercadorias. O primeiro eixo considera a orientação às Características ou ao caráter Holístico. Num extremo desse eixo, o consumidor busca produtos específicos e/ou economias (orientação ao preço), o que o leva para o lado das Características, enquanto que no lado oposto, o Holístico, esse consumidor busca soluções e/ou serviços dentro de uma atmosfera de compra mais holística. O segundo eixo considera a orientação à satisfação pessoal, emoções e experiências (Egocêntrico) ou à racionalidade e influências funcionais (Racional).

As combinações desses fatores resultam em 4 tipos fundamentais de comportamentos de compras, de acordo com a RVC e mostrados na Figura – I, a saber:

- ▶ **IMPULSIVO...** A *“emoção pela caça”*, a satisfação pessoal de buscar e encontrar um preço baixo, uma oferta especial. Este é o quadrante que corresponde ao posicionamento de empresas como os Clubes de Compras (Sam’s Club) e o *“Atacarejo”* (Atacadão, Assai). Nesse setor também serão inseridos os sites de leilões de compras como o norte-americano E-bay;
- ▶ **“ONE-STOP SHOPPING”...** A previsibilidade de encontrar os produtos desejados, todas as *commodities* a preço baixo, é o direcionador do posicionamento neste quadrante onde estão os hipermercados (Walmart, Extra, Carrefour);

Figura – I – Modelo Motivacional de Compras



- ▶ **PERSONALIZADO...** O estilo de vida do consumidor é o orientador do posicionamento desse tipo de varejista. O varejo alimentício trouxe as experiências bem-sucedidas dos varejistas especializados para criar diferenciação. Hoje contamos com os bons exemplos do Verdemar e do Pão de Açúcar Especial;
- ▶ **SOLUÇÕES "ENXUTAS"...** A conveniência da localização aliada, por exemplo, ao sortimento reduzido e adequado ao público-alvo da vizinhança, constituem os alicerces desse quadrante representado pelas lojas de conveniência (AM-PM) e pelos supermercados de vizinhança (Nacional).

Os quadrantes aqui apresentados definem comportamentos de compras que são atendidos por posicionamentos específicos. Eles devem ser entendidos como estereótipos de modelos varejistas. Posicionamentos mais orientados às características levarão os varejistas a operarem a custos reduzidos, buscando continuamente a eficiência operacional. O binômio sortimento-preço será o principal fator de atração para os consumidores. Em geral, são operações de auto-serviço feitas em grande escala para um determinado público-alvo.

Posicionamentos mais voltados às soluções e/ou serviços conduzirão à diferenciação perante o segmento previamente escolhido. Em geral, são operações feitas em pequena e média escala, muitas vezes envolvendo venda assistida. A diferenciação poderá vir a ser obtida em 4 níveis, que podem ser combinados ou não entre si: características físicas, características operacionais, comunicação e serviços oferecidos.

Na prática, poderão ser desenvolvidos e/ou encontrados posicionamentos intermediários, estabelecidos pelo grau de orientação desejado para cada um dos eixos. O mais importante é o varejista entender as motivações do seu público-alvo, definir o seu próprio posicionamento e, então, começar a trabalhar para ser coerente e consistente com o mesmo, projetando e reforçando a imagem percebida.



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 próximo livro “Gestor Eficaz – práticas para ser bem sucedido num ambiente empresarial competitivo” será lançado em outubro deste ano pela Editora Novo Conceito (Book Business).