por MARA SANTOS* revista@supervarejo.com.br

Liderança ativa: fundamental para atender expectativa do shopper

Após sobreviver a uma dura recessão, entre 2015 e 2016, diversas empresas apostaram, ao longo de 2017, em inovações, com o objetivo de superar as expectativas dos consumidores e voltar a crescer. Tornou-se essencial deixar a experiência de compra do shopper mais ágil, interativa e prazerosa, conciliando visitas a lojas físicas, comércio on-line e vendas por meio de redes sociais e aplicativos.

Nesse contexto, o varejo alimentar vem se destacando. Para criar vínculos com os clientes, incentivar o consumo e, consequentemente, alavancar a receita, grandes redes apostam em estratégias e ações cada vez mais modernas, que vão desde promoções personalizadas e programas de fidelidade até o uso de sistemas que utilizam câmeras, tecnologias de inteligência artificial e reconhecimento de imagens para identificar quais são os produtos mais procurados pelos consumidores nas lojas. No entanto, o formato cash & carry, também conhecido como atacarejo, ainda deixa a desejar em termos de tecnologia e interatividade, mantendo o foco apenas nas vendas de grandes volumes a preços agressivos.

Segundo a Euromonitor International, o modelo atacarejo cresceu 11% em 2017, contra 3,7% do varejo alimentar, que inclui supermercados, hipermercados, lojas de conveniência e lojas especializadas em alimentos e bebidas. Tal resultado é completamente compreensível, visto que a incerteza sobre a economia se traduz em insegurança para os consumidores, direcionando-os a buscar, sobretudo, menores preços.

No entanto, com a retomada da economia em 2018 e o leve crescimento do consumo, vão se sobressair as redes que estão investindo em advanced analitycs (análises avançadas) para a tomada de ações comerciais cada vez mais customizadas, assertivas e que irão proporcionar a melhor experiência de compra para o cliente. Esse é um caminho estratégico e promissor para o aumento das vendas, para a fidelização e também para a consolidação da marca.

***MARA SANTOS** é formada em Engenharia de Alimentos pelo Centro Universitário de Belo Horizonte e pós-graduada em Gestão Industrial pela Fundação Getúlio Vargas. Atua na FALCONI há quase 5 anos e concentra, em seu currículo, projetos nos segmentos de varejo alimentar, cash and carry, locadora de veículos e locadora de equipamentos de construção civil pesada.

Aliado à experiência de compra, há outros três fatores já citados em pesquisas realizadas pela Kantar Worldpanel que estimulam o desempenho dos canais de atacado e varejo: renda, emprego e preço. Nesse sentido, o entendimento do comportamento do shopper permite o direcionamento da inteligência comercial e da operação de loja em busca de resultados. Pessoas que estão procurando promoções, por exemplo, possuem suas expectativas atendidas quando entram na loja e encontram as mercadorias que

por MARA SANTOS* revista@supervarejo.com.br

mais consomem pelo menor preço do mercado. E, por se sentirem encantados no salão de vendas da loja, acabam por incrementar o carrinho de compras, incluindo outros itens que estão com o preço regular. Assim, a empresa não só aumenta o volume de vendas, como garante a margem comercial bruta.

Um exemplo recente de fidelização, que superou as expectativas dos clientes, foi o lançamento do programa de fidelidade do Grupo Pão de Açúcar, que disponibiliza, em aplicativos, categorias com até 50% de desconto, em listas customizadas baseadas no histórico de compras de cada shopper. Por trás dessa estratégia estão as promissoras análises avançadas.

Entretanto, para ser efetivo na execução e possibilitar reações em poucos minutos, de acordo com os movimentos do mercado, é preciso ter equipes altamente qualificadas e engajadas na organização (setores comercial, operação de loja, logística, manutenção, suprimentos, dentre outras). A atuação do líder é, portanto, fundamental.

O professor Vicente Falconi descreve, em seu livro O verdadeiro poder, três fatores fundamentais para a obtenção de resultados em qualquer iniciativa humana: liderança, conhecimento técnico e método. Vale destacar que a liderança é o principal pilar, responsável por fazer o planejamento acontecer. As empresas que contam com funcionários de elevado conhecimento técnico e metas desdobradas em todos os níveis, mas que não têm líderes, enfrentarão sérias dificuldades para garantir a sobrevivência do negócio. É importante ressaltar que o bom líder exerce sua função pelo exemplo, não pelo discurso, e é isso que inspira a equipe a trabalhar na rotina do dia a dia em busca de resultados.

Além disso, é necessária a definição de políticas e padrões bem estabelecidos, fundamentais para guiar o trabalho do líder e de toda a operação[1]. O encarregado de açougue (líder do setor) em um supermercado, por exemplo, precisa treinar toda a sua equipe na melhor forma de realizar os cortes de carne, de acordo com o padrão de cada item, garantindo que esse trabalho reduza o índice de perdas (ou quebras) e aumente o volume de vendas. Após treiná-los nos padrões, o encarregado deve verificar diariamente se todos estão executando a tarefa conforme foram treinados e se os resultados estão sendo alcançados.

Essa é a receita infalível para o bom funcionamento da operação[1]. Além dos resultados financeiros será garantida a satisfação do cliente, que levará para o seu lar uma carne de qualidade, na certeza de que está pagando pelo corte solicitado no balcão.

Além da responsabilidade de treinar e verificar se o padrão está sendo executado, quando os resultados do dia não estão sendo alcançados, é responsabilidade do líder de operação[1] analisar os desvios e identificar as causas, juntamente com seu time, que sabe melhor do que ninguém na empresa as causas, por exemplo, da queda nas vendas da alcatra fatiada em bifes ou da peça inteira de lombo suíno.

Após terem as causas bem exploradas, é hora de virar o jogo, elaborando ações eficazes, de rápida execução e que estarão sob autoridade da equipe de loja. Responsabilizar apenas o gerente pelos resultados insatisfatórios de cada setor é uma grave disfunção, porém, comum na maioria das empresas. A não correção dessa anomalia significa aceitar que a recuperação dos resultados irá ocorrer lentamente.

Essa dinâmica de análise e tratamento de resultados, quando bem montada, empodera a liderança, motiva e engaja as pessoas de todos os departamentos, por meio de uma competição saudável em busca do alcance das metas. Assim, a empresa pode reconhecer o desempenho de cada colaborador de acordo com os méritos alcançados.

[1] Relaciona-se ao nível operacional da empresa, ou seja, quem executa as tarefas na rotina do dia a dia e produz resultados. A operação de loja, por exemplo, é composta pelos os encarregados dos setores (açougue, padaria, mercearia, hortifruti) e pelos repositores, açougueiros, padeiros, estoquistas e assistentes do setor. Já a operação comercial é composta pelos compradores e assistentes de compras, pricing e marketing.