

10 Insights para a Transformação do Varejo

Alberto Serrentino – fundador da Varese Retail

Os negócios de varejo tradicionais vêm sendo desafiados a repensarem estratégia e modelo de negócios, para enfrentarem as mudanças que o mundo digital, novos modelos de negócio e novos perfis de concorrência vêm provocando em comportamento, relacionamento com marcas e processos de compra por parte de consumidores.

As mudanças afetam negócios e empresas nos mais diversos mercados, segmentos, porte e posicionamento e desafiam as lideranças em sua agenda estratégica e definição de prioridades e iniciativas.

O processo de mudança a ser enfrentado pelas empresas de varejo tradicionais tem sido chamado de transformação digital. Prefiro chama-la de transformação do varejo. Neste texto, trago 10 insights e provocações sobre os temas estratégicos que devem ser endereçados para que as empresas possam endereçar sua agenda de transformação.

1) Defina visão e estratégia e alinhe lideranças

A transformação digital de um negócio estabelecido não é um projeto. Também não é um conjunto de iniciativas para crescimento de canais digitais ou incorporação de novas tecnologias. É uma reorientação na maneira como a marca vai se relacionar com seus clientes, alterando a forma como organiza estrutura, processos, pessoas e uso de tecnologia. Com isso, caracteriza-se por uma jornada, que começa e não termina, porque o processo de aprendizado contínuo modifica a dinâmica de inovação e desenvolvimento do negócio.

De outro lado, não há como projetar ROI (retorno sobre investimento) de transformação digital, nem como criar um plano de negócios (*business case*) para justificar esforços e investimentos. E a empresa terá que lidar com as naturais resistências, conflitos e com o “sistema imunológico” refratário à inovação e mudanças.

A agenda de transformação só tem possibilidade de êxito se for definida como prioridade estratégica pelas instâncias decisórias e estratégicas do negócio – acionistas, conselho, diretoria executiva. A visão, ambição e velocidade, além de predisposição para mudanças, riscos e investimentos, devem ser definidas em âmbito estratégico. Em seguida, as lideranças precisam ser envolvidas e engajadas, para que haja alinhamento e capacidade de execução.

Sem a visão estratégica e o alinhamento das lideranças, abrem-se frentes e iniciativas dispersas, com efeito limitado para a transformação do negócio.

2) Proteja a cultura e desafie sua evolução

Empresas com cultura forte e pessoas engajadas têm maior capacidade de acelerar processos de inovação e avançar na agenda de transformação sem se perderem no caminho.

Sistemas de valores, princípios, propósito, são elementos poderosos para suportar os processos de mudança. De outro lado, é preciso enriquecer a cultura com novos elementos que permitam às empresas mudar sem perder sua essência.

Os elementos que precisam ser incorporados à cultura das empresas para que sejam capazes de acelerar o processo de transformação caracterizam a “cultura digital”. Trata-se de uma aproximação de empresas tradicionais de características que marcam startups e empresas digitais nativas. Os principais elementos são:

- **Obsessão por consumidores e dados** – empresas de varejo concentram grande parte de seus esforços em gerenciarem produtos e operações e pouco em clientes. É preciso ter real obsessão por clientes e dados de clientes, entendimento de jornada e colocar clientes e dados no centro de processos decisórios;
- **Conectividade móvel** – a revolução digital ganhou impulso exponencial pela mobilidade. Iniciativas precisam priorizar aplicações em plataformas móveis, tanto para melhoria de produtividade e automação de processos, como para interfaces com clientes;



- **Foco em resolução de problemas** - startups e empresas digitais apaixonam-se por problemas, porque é a partir de ineficiências e atritos que se identificam oportunidades. Empresas estabelecidas precisam orientar seus esforços de inovação para resolução de problemas – nos processos internos e nas experiências de clientes – para geração de valor;
- **Errar rápido, errar bem e escalar acertos** – as empresas sempre perseguiram minimizar erros e aumentar qualidade. Isto continua sendo válido, mas sem assumir riscos e cometer erros dificilmente consegue-se inovar. Negócios estabelecidos terão que desenvolver ambientes e processos que permitam a suas equipes intensificarem testes rápidos, com autonomia para experimentação e que tenham capacidade de identificar acertos e replicá-los em escala;
- **TI estratégica** – apesar da agenda de transformação não ser de incorporação de novas tecnologias, o papel e a gestão de TI devem mudar nas empresas. De uma área fechada e reativa – que responde a demandas das áreas de negócios – deve tornar-se agente ativo de inovação, interagindo de forma descentralizada em equipes multifuncionais que abordem a resolução de problemas de negócios à luz de novas arquiteturas e ferramentas;
- **Colaboração** – em ambiente de aceleração de mudança, surgimento de novas tecnologias e modelos de negócio, velocidade torna-se imperativa. Dificilmente as empresas conseguirão aprender e desenvolver sozinhas os recursos necessários para transformação do negócio e aceleração nos processos de inovação. Assim, é importante que a cultura seja mais permeável, aberta e colaborativa, envolvendo diversas partes interessadas como fornecedores (de produtos, serviços e tecnologia), concorrentes, clientes, empresas estabelecidas e startups. Os níveis de colaboração podem envolver aprendizado, desenvolvimento de iniciativas, sociedades com propósito específico, investimentos e aquisições;
- **Desburocratização, agilidade e descentralização em processos e decisões** – a partir de claro sistema de valores, propósito e cultura, haverá a necessidade de maior delegação e autonomia para que equipes possam implantar métodos ágeis de experimentação, validação e replicação de melhorias e inovações.

3) Redefina papel e arquitetura de TI

A tecnologia não é fim do processo de transformação, porém é um viabilizador fundamental. A mudança dos modelos de venda de tecnologia – de produto para serviço, e a migração para nuvem (*cloud*), democratizam acesso e tornam possível a mudança nas arquiteturas de sistemas. Será necessário “desconstruir”, ou seja, sair de grandes plataformas rígidas para *microserviços* (componentes), o que dará flexibilidade e velocidade para atualizações e melhorias contínuas. De outro lado, o surgimento de novas tecnologias traz um risco de se tentar implantar todas elas e perder o foco, que deve ser a melhora de eficiência e produtividade operacional e geração de valor para clientes.

A partir de arquiteturas em nuvem, *microserviços*, descentralização dos processos de TI e colaboração, é possível redirecionar o papel da tecnologia como viabilizador de mudança e agente ativo em resolução de problemas de negócios. Isso torna a TI estratégica e permite até mesmo a extinção simbólica de uma área centralizada de apoio. Isto foi feito pelo Magazine Luiza, que após maturação do seu laboratório de inovação LuizaLabs fez com que este absorvesse a estrutura de TI da empresa, voltando seu direcionamento para inovação e resolução de problemas. A colaboração será determinante para a velocidade de mudança, inclusive buscando em startups e investimentos atalhos para superação de limitações internas. Captura, consolidação, processamento e análise de dados de clientes devem permitir mudança nos processos do negócio.



4) Escolha as batalhas

O desafio da transformação digital provoca angústia e ansiedade nas empresas, que desenvolvem percepção de permanente atraso e incapacidade de avançar em todas as frentes necessárias. É preciso método, disciplina e liderança para que o percurso possa ser percorrido a partir de priorização e encadeamento nas frentes. Os pilares estruturantes precisam ser endereçados – cultura, arquitetura de sistemas, estrutura de dados. Há ganhos potenciais em aumento de produtividade e eficiência, que podem não ser visíveis para o cliente, mas tornarão o negócio mais competitivo. Iniciativas que tocam clientes devem reduzir atrito e gerar valor percebido. É preciso conciliar senso de urgência com senso crítico sobre a capacidade de execução.

5) Adéque desenho organizacional e modelo de gestão

A obsessão por clientes em ambiente de transformação digital precisa evoluir para a visão de jornada do cliente. Os modelos tradicionais de varejo funcionam de maneira passiva, pois criam uma estrutura de oferta, formatos e canais de venda, geram visibilidade e estímulos e esperam os clientes em lojas e sites para buscar maximizar as taxas de conversão. Monitora-se comportamento de clientes somente nos ambientes do negócio (lojas e sites), com indicadores agrupados e gestão pelas médias. O varejo gerencia fluxo médio de consumidores, taxa média de conversão, ticket médio, número médio de itens por transação, venda média por vendedor. Os indicadores do varejo são fortemente orientados a produtos e operações e pouco a clientes. De outro lado, estruturas organizacionais geram processos fragmentados, silos funcionais e de dados, com pouca visão de clientes e suas jornadas.

A jornada do consumidor é o conjunto de ações entre uma necessidade ou desejo e uma compra. O varejo vai precisar capturar dados individualizados de seus clientes em todos os pontos de contato da marca, enriquecê-los com outras bases e ferramentas que permitam identificar as jornadas e entender comportamento antes, durante e após as compras. O modelo reativo de espera do cliente traz a ameaça de captura por parte de marcas que estejam mais próximas às jornadas e consigam influenciar seu percurso.

As empresas terão que definir arquitetura e governança de dados, preparar a infraestrutura e processos para captura, enriquecimento, armazenamento e processamento. A partir dos dados é preciso rever processos, para que as decisões sejam crescentemente influenciadas por dados e clientes. As mudanças em processos levarão à necessidade de revisão de indicadores, sistemas de avaliação e recompensas e desenho organizacional, com clientes e dados no centro.

6) Defina estratégia para ecossistemas

O crescimento exponencial e avanço em diversos negócios por parte de grupos chineses como Alibaba, Tencent e Suning, com impacto transformador para varejo, ecommerce e meios de pagamento, evidenciaram os modelos de negócio caracterizados como ecossistemas. Eles têm origem em negócios distintos, mas convergem em seu desenvolvimento. As principais características comuns são:

- A partir de sólida base de clientes com elevado grau de recorrência e capacidade de captura e análise de dados, crescimento exponencial com diversificação orientada pelos dados e oportunidades detectadas junto aos clientes;
- Plataformas de negócio abertas, com ampla capacidade de crescimento alavancado por ativos de terceiros. Em todos há uma rede de parceiros externos (os “TPs”), que atraem empresas para as atmosferas do ecossistema;
- Colaboração, por meio de alianças estratégicas, investimentos em participações, sociedades, aquisições e aceleração de startups. Os ecossistemas crescem em rede, integrando parceiros de negócios, outros negócios, incorporando ativos e colaborando até mesmo entre competidores;
- Tecnologia proprietária, baseada em nuvem, com domínio de inteligência artificial e capacidade de processamento e análise de grandes volumes de dados;



- Soluções de pagamento proprietárias e carteiras digitais.

Assim, integram-se negócios de varejo físico, varejo digital, marketplaces, conteúdo, mídia, entretenimento, soluções financeiras e de pagamentos e serviços de valor agregado, gravitando em torno de clientes, dados e suportados por tecnologia proprietária e infraestrutura operacional e logística.

As principais características dos ecossistemas também são reconhecidas em empresas como Amazon, Google, Mercado Livre e estão na agenda estratégica de diversas empresas de varejo, inclusive no Brasil. Estrategicamente, marcas e empresas de varejo terão que definir estratégias para desenvolvimento de ecossistemas ou para aprender a se relacionar com eles, pois seu peso e dominância nos mercados de varejo, ecommerce, mídia e serviços serão crescentes. No Brasil, os cinco maiores varejistas online já possuem marketplaces (Magazine Luiza, B2W, Dafiti, Via Varejo e Carrefour). Se forem incorporados Mercado Livre e Amazon, nota-se que os principais operadores de ecommerce já avançam em agendas de diversificação e evolução de modelo de negócios para plataformas e ecossistemas.

7) Repense o papel da loja

Lojas físicas tem e terão papel estratégico e relevante para marcas e negócios de varejo. Os desafios serão repensar como a loja será capaz de gerar valor em modelos de negócio de varejo transformados e como será medida a contribuição das lojas físicas para os negócios.

Os sistemas de gestão e indicadores de boa parte das empresas de varejo têm forte orientação a gestão de produtos e operações. No caso das lojas, há pouca visão e indicadores voltados a clientes e pouco aproveitamento no potencial de captura de dados e ampliação de oportunidades. O varejo mede e gerencia as operações pelas médias. Um varejo orientado a clientes e dados terá que entender, a partir das jornadas dos clientes, quem está na loja, como chegou, o que fez antes, como e quando decide, onde processa as decisões e o que faz depois disso. De outro lado, as lojas físicas são medidas por sua contribuição direta, ainda vinculada às vendas efetivamente processadas em seu espaço e ao lucro bruto gerado por elas.

A diversificação de canais, o aumento de participação das vendas online e o aumento de participação de mídias digitais, vêm gerando aumento progressivo no custo de aquisição de clientes para canais digitais. Também há desafio de operacionalizar de forma sustentável o processamento e entrega (*fulfillment*) de vendas online, que têm na logística e última milha seu maior gargalo operacional. Com isso, a pressão econômica sobre operações de ecommerce, que veem seus gastos médios com marketing (para atrair, reter e ativar clientes) e logísticos (para processar e entregar rapidamente de forma capilar) desafiarem modelos econômicos e modelos de negócios. Já nas empresas tradicionais, aumentam os silos de dados, que tornam complexa a visão unificada de dados de clientes e de suas jornadas, para que processos possam ser transformados.

Em 2016 Jack Ma, fundador do Alibaba, lançou um desafio e provocação para a empresa: eles deveriam pensar em um “Novo Varejo” (*New Retail*), sem fronteiras entre varejo físico e digital e que fosse orientado a dados e clientes. A partir desta idéia o Alibaba, seguido pelos demais ecossistemas chineses, desenvolveu conceitos de varejo, vem abrindo lojas em diversos segmentos, adquiriu várias empresas de varejo e participações relevantes em empresas e passou a orientar sua capacidade de análise de dados e uso do ecossistema para tornar o varejo mais assertivo, inteligente e digital. Clientes e dados conquistados e ativados em lojas físicas geram dados e oportunidades para captura de valor por parte do ecossistema, em todos os seus negócios.

Em um modelo de *New Retail*, a loja física ganha importância estratégica e passa a desempenhar distintos papéis:

- **Aquisição de clientes** – o custo médio de aquisição de um cliente em loja é significativamente inferior ao custo online, mas isso não é medido pelo varejo;
- **Captura de dados** – consumidores em lojas geram muitos dados relevantes, que não são capturados, processados e utilizados para ativação com uso de tecnologia e ferramentas digitais;



- **Experiência e relacionamento** – lojas físicas têm o poder de atrair, engajar e criar conexões emocionais e contato físico com consumidores, fatores relevantes para recorrência e relacionamento;
- **Entrega e fulfillment** – nas lojas é possível processar compras online de forma mais rápida, próxima dos clientes e com menor custo. Lojas serão um ativo estratégico para operacionalizar a “última milha” e tornarem-se mini-hubs logísticos descentralizados, em condições de processar e entregar produtos.

A melhor expressão de New Retail por parte do Alibaba foi o desenvolvimento da rede de supermercados Hema na China. Trata-se de uma loja de aproximadamente 2.000m², na qual o cliente para comprar precisa baixar o aplicativo da loja e ser usuário do aplicativo de pagamentos do Alibaba – o Alipay. A loja oferece amplo sortimento de perecíveis, com destaque para frutos do mar vivos, comida pronta, áreas de consumo tematizadas, mercearia; os serviços da loja e o pagamento são feitos por aplicativo; além disso, pelo aplicativo da loja, é possível fazer pedidos para entrega em um raio de até 3km, processados pela loja em até 30 minutos. De um lado, o uso do aplicativo para compras nas lojas e pedidos para entregas gera dados detalhados sobre as jornadas dos clientes, seus comportamentos e uso de canais. De outro lado, a loja consegue focar sua operação em categorias de alto valor agregado e margem, serviço, experiência e interação com clientes e ao mesmo tempo resolver a demanda por compras recorrentes de forma rápida e produtiva. A partir dos dados de clientes, a rede define seu plano de expansão e localização e novas lojas, ajusta sortimento e preços de cada loja e melhora produtividade e padrões operacionais.

O movimento do Alibaba vem sendo seguido por outros ecossistemas como JD.com, Suning, Tencent e Amazon.com, em suas várias incursões em negócios de varejo e integração deles a seus modelos de negócio.

As lojas físicas terão que operar com mínimo de atrito em processos, terão que usar tecnologia para aumentar sua assertividade em gestão de sortimento, precificação, disponibilidade de produtos, velocidade de processos e qualidade de serviço, e terão que elevar o grau de experiência para os clientes, para motivá-los a voltar e querer estar nelas. Também terão que tornar-se plataformas de serviços e soluções, que serão capazes de resolver problemas de clientes ao invés de vender produtos. Isto é a tendência de transformação de farmácias em centros de saúde e bem-estar, de lojas de produtos para casa e digitais em espaços de projetos, instalação, reparos, suporte e aprendizado.

O futuro da loja será vigoroso, desde que seu papel seja ampliado e sua capacidade de geração e mensuração de valor sejam efetivamente aproveitadas.

8) Desafie o modelo de negócio

Empresas nascidas no mundo digital tentam identificar oportunidades a partir de ineficiências e atrito nas cadeias de valor estabelecidas. Surgem assim novos modelos de negócio que desviam demanda, capturam valor, conquistam clientes e desafiam os modelos de negócio estabelecidos. Em casos extremos, provocam o que se convencionou chamar de “disrupção”, quando negócios e segmentos são transformados por inovações e novos modelos.

Os negócios tradicionais confrontam-se com a inércia natural de seu legado, as iniciativas de inovação e a necessidade de repensar modelos de negócio. Entretanto, há movimentos de empresas desafiando seus modelos de negócio e repensando formas de captura e geração de valor.

No extremo, é possível vislumbrar o varejo (e a loja física) como prestador de serviço. É o modelo denominado “varejo como serviço” (*retail as a service*). Exemplo disso é o da rede americana B8ta, que vende produtos digitais inovadores, em ambiente de curadoria, experimentação e venda consultiva, no qual os fornecedores disponibilizam seus produtos em consignação e remuneram a loja por exposição, atendimento, processamentos das vendas e dados e insights gerados pelos clientes. A Best Buy, maior varejista especializada em eletroeletrônicos e produtos digitais nos EUA, vem investindo em serviços (que começaram com instalação, reparos, seguros, evoluíram para projetos e soluções e passam por diversificação para modelos de receita



recorrente), inclusive por meio de aquisições. Também implantou modelos de cobrança por espaço dedicado para algumas marcas em suas lojas.

No Brasil, o Magazine Luiza vem transformando seu negócio em plataforma, com perspectiva de se tornar um ecossistema. A visão é de um negócio digital, com lojas físicas e calor humano. A aceleração do ritmo de crescimento se dá por expansão do marketplace, serviços (LuizaCred, LuizaSeg), ampliação de categorias via aquisições (como Época Cosméticos e Netshoes), possivelmente carteira digital, tudo ancorado em tecnologia proprietária, infraestrutura logística e rede de lojas com presença nacional.

9) Desenvolva lideranças – fundamentos e inovação

O papel das lideranças é fundamental no processo de transformação dos negócios. Um líder de varejo tem que ser capaz de equilibrar três agendas estratégicas:

- **Cultura** – reforçar valores, princípios, propósito e proteger a cultura em sua essência. Em ambiente instável, com ciclos de mudanças mais curtos e necessidade de acelerar inovações e descentralizar processos decisórios, empresas com cultura forte e pessoas engajadas terão maior probabilidade de êxito;
- **Execução** – empresas tradicionais têm que lidar com seu legado – história, ativos, pessoas, cultura, modelo operacional, resultados. A agenda de inovação não deve impedir a empresa de perseverar na busca por eficiência, produtividade e geração de resultados, com boa execução nos fundamentos do negócio. Os resultados de curto prazo geram recursos para investimentos em inovação e financiam a transformação do negócio;
- **Transformação** – ao mesmo tempo em que é preciso proteger a cultura em sua essência, é preciso incorporar novos elementos que vão preparar a organização para seus desafios futuros. É preciso patrocinar o processo de mudança e engajar as pessoas, desafiando o modelo de negócios. Líderes devem ter a coragem para transformar e desafiar o negócio, sem perder sua essência.

Será preciso equilíbrio, coragem, ousadia, valorização de diversidade e, acima de tudo, disciplina. Somente organizações e líderes disciplinados serão capazes de conciliar as agendas, engajar pessoas, desafiar modelos, transformar negócios e continuar gerando resultados. Inovação não é conflitante com disciplina, pelo contrário, os principais ambientes e ecossistemas de inovação no mundo possuem culturas fortemente ancoradas na disciplina estratégica e de execução.

10) Execute com pragmatismo, simplicidade e disciplina

O varejo é um negócio “intensivo em gente”. Há muitas pessoas na operação, interagindo com muitos clientes nas lojas. A cadeia de execução é complexa e dispersa, o que pressupõe estruturas, processos, regras e comunicação simples. Em ambiente instável, de mudança crescente, com aceleração nos processos de inovação, será preciso reforçar pragmatismo, simplicidade e disciplina na execução, tanto para os processos existentes como para protótipos, testes e implantação de inovações.

Portanto, o varejo passa pelo maior impacto de mudanças da história do negócio. O surgimento do autosserviço, os grandes formatos, shopping centers, globalização, tecnologia, transformaram e desafiaram os negócios, mas não se comparam ao que o mundo digital está provocando e ainda provocará. A agenda de transformação digital é imperativa e deve ser conciliada com execução operacional e geração de resultados.

É preciso ter clareza na visão, lideranças alinhadas, reforçar a cultura e incorporar novos elementos, priorizar as batalhas. As mudanças pressupõem redefinição de arquitetura de sistemas, um papel mais estratégico para tecnologia, novos desenhos organizacionais e modelos de gestão. Plataformas e ecossistemas terão peso crescente nas cadeias de valor do varejo e poderão ser fonte de inspiração ou de aproximação para as empresas. As lojas sobreviverão e terão papel estratégico e os modelos de negócio serão desafiados – internamente ou por novos



competidores e ecossistemas. As lideranças das empresas terão que conciliar cultura, execução e transformação, com disciplina.

Negócios de varejo transformados serão obcecados por clientes, dados e terão estruturas e processos orientados a clientes, cultura fortalecida e pessoas engajadas.

