

Os que realmente mandam-2



Os consumidores já são poderosos. Muito. Mas estudo IBM Business Consulting Services prevê que, por volta do ano 2010, eles serão poderosos individualmente; serão superconsumidores. Como equilibrar esse novo jogo?

As forças mercadológicas atuais começam a moldar um mercado de consumo mundial que terá em 2010 uma feição totalmente diferente, o que obrigará todas as empresas a promover mudanças profundas em suas práticas e modelos de negócio –se quiserem sobreviver. O fator isolado mais importante talvez seja o maior fortalecimento do consumidor individualmente, no que chamamos de “mundo de extremos”. Que habilidades serão necessárias para quem quiser permanecer importante aos olhos de clientes cada vez mais exigentes? E por onde os executivos do setor podem começar a se preparar para tamanha mudança?

O surgimento de um mundo de extremos

Nos próximos cinco anos, quem atua no setor de varejo terá de superar desafios até agora inéditos para atingir o crescimento sustentável. Por volta do ano 2010, o setor deparará com um mercado consumidor marcado por diversidade social, fúria competitiva e complexidade mercadológica jamais vistas. Definimos nossa previsão como um “mundo de extremos”, um ambiente no qual a heterogeneidade e o individualismo dos consumidores serão maiores, o que torna inadequada a segmentação tradicional. Ao mesmo tempo em que querem pagar preços baixos por artigos considerados meras *commodities*, os consumidores se mostrarão dispostos a desembolsar mais para adquirir produtos que valorizam. Por isso, o mercado varejista ficará dividido em duas partes, com imensos megavarejistas em uma extremidade do espectro e empresas especializadas na outra ponta. Perdido no meio dessa divisão, quem não souber se diferenciar vai estagnar e desaparecer.

Conforme o mercado se polariza em meio a dimensões variadas, o pensamento corporativo precisa abandonar as “curvas em forma de sino” (nas quais as empresas tentam atingir um genérico mercado de massa, mas sem atender às necessidades específicas de

Os varejistas
terão os pontos
fracos expostos,
mas poderão
aproveitar
criativamente
a oportunidade
de atender
aos

nenhum consumidor) para adotar as “curvas em forma de poço”, nas quais o crescimento das empresas é pautado pela adoção de modelos diferentes em cada setor do negócio, a fim de oferecer o maior valor para cada grupo de clientes claramente definido. Em 2010, os varejistas chegarão à posição de abandonar a indistinta faixa intermediária para se concentrar no atendimento das duas extremidades da curva de demanda, ainda que para atender a ambas.

O mundo dos extremos está sendo moldado por tendências sociais e setoriais de longo prazo que, reunidas, provocarão transformações fundamentais no mercado varejista. Com base em uma pesquisa realizada pelo IBM Institute for Business Value e também por nosso trabalho com clientes do mundo todo, identificamos cinco “tendências-chave”, que estão reconfigurando as regras da competição no setor varejista:

- Substituição do conceito de consumidor médio pela microssegmentação.
- Maior desejo de privacidade por parte dos consumidores.
- Mais transparência em decorrência do maior acesso à informação.
- Superação de fronteiras por parte dos megavarejistas.
- Maior extensão das parcerias.

Substituição do conceito de consumidor médio pela microssegmentação

Grandes mudanças nas faixas etárias, poder aquisitivo, aspectos culturais e associados a grupos étnicos, padrões de estágio de vida e sistemas de valor tornarão mais difícil o processo de definição, classificação e alcance dos consumidores. Para começar, os *baby boomers* (nascidos após a Segunda Guerra Mundial) e seus filhos são responsáveis por fazer crescer ao máximo cada grupo etário em que ingressam. Por volta de 2010, por exemplo, cerca de 40% da população européia terá mais de 50 anos, e 22% dos consumidores japoneses terão 65 anos ou mais. O envelhecimento dos *baby boomers* resultará em mudanças marcantes em diversos aspectos, de modo semelhante ao que ocorreu quando a mesma geração atravessou etapas anteriores.

Assim, o tradicional segmento “essencial” formado por consumidores com idades entre 25 a 55 anos diminuirá tanto em números absolutos como na participação na população total, criando uma curva de distribuição com a forma de U. Resultado: os varejistas terão de competir arduamente para abocanhar o cada vez mais importante “segmento jovem” (consumidores com até 25 anos), uma vez que esse grupo terá bem mais consciência das opções oferecidas pelo mercado, além de contar com mais disposição para seguir novas tendências ou para mudar de marca ou de fabricante.

Em todos os grupos etários, antigos padrões associados a cada estágio de vida tornam-se cada vez menos previsíveis. As pessoas estão se casando mais tarde, o número de divórcios aumentou, os segundos casamentos tornaram-se mais comuns, muitos mudam de carreira uma ou duas vezes durante a vida e avós que criam os netos tornou-se um fenômeno comum. Essas transformações provocaram uma diversidade sem precedentes na composição dos lares. Na Grã-Bretanha, por exemplo, entre 1991 e 2002 os lares habitados por um único morador aumentaram duas vezes mais do que a média e atualmente superam o total de lares formados por casais com filhos (*veja figura na página ao lado*).

Em um número cada vez maior de países, a diversidade étnica cresce em ritmo mais acelerado. Entre 1990 e 2010, estima-se que a população norte-americana de origem hispânica aumentará mais de 80%, chegando a representar quase 14% da população total.

Essas mudanças demográficas contribuem para alterar os padrões de decisão dos compradores, que também tendem a se tornar mais complexos. A compra orientada pelo preço, baseada na tradicional relação de custo-benefício, cada vez mais divide espaço com a compra baseada em valores, nas quais a decisão recebe influência das opiniões pessoais e ou do desejo de se expressar. Mais de 45% dos consumidores suecos, por exemplo, hoje são considerados “eticamente conscientes”, e acredita-se que esse número tende a crescer. Apesar de menos intensa, a mesma tendência já se manifesta em outros países. Assim, a tradicional equação que envolve preço, qualidade, características e conveniências do produto se tornará exponencialmente mais complexa daqui a meia década, conforme os clientes passarem a levar em consideração suas opiniões sobre responsabilidade social

e ética, saúde, respeito à privacidade, postura política, atuação no comércio mundial, cuidado com o ambiente e muitos outros fatores.

Em meio a essas mudanças, uma importante tendência começa a se manifestar. Ao tentar expressar sua identidade, consumidores distintos “migram” dentro de uma mesma categoria de produtos. Em setores nos quais não identificam um valor único, os compradores recorrerem a produtos de valor de massa e a varejistas que oferecem uma qualidade “suficientemente boa” pelos menores preços possível. Nas categorias em que há um interesse pessoal, porém, os mesmos clientes preferem produtos “com algo a mais” e pontos-de-venda especializados, pois estão dispostos a pagar mais caro por itens que satisfaçam seus desejos e vontades pessoais. Enquanto isso, as empresas situadas entre uma modalidade e outra, que não se diferenciam para nenhum dos dois públicos, enfrentam fortes desafios de crescimento.

A dinâmica de troca de preferência de produtos também ocorre em relação a locais de compra. Vejamos o caso da marca de roupas Gap: a loja mais cara, Banana Republic, e a que oferece artigos mais em conta, Old Navy, apresentam bons resultados (com crescimento de 9% e 14% no lucro anual de 1999 a 2003, respectivamente), enquanto a marca intermediária, Gap, cresceu bem menos (apresentou um aumento no crescimento anual composto de apenas 2%) no mesmo período. A Tesco, principal rede varejista britânica, enfrenta o mesmo fenômeno com seus produtos de marca própria. Os itens da categoria mais luxuosa apontaram um crescimento mais acelerado (25% ao ano), seguidos dos produtos de preço mais baixo (com crescimento anual de 20%). A marca Tesco intermediária ficou atrás, com uma taxa crescimento (embora respeitável) de 12% ao ano.

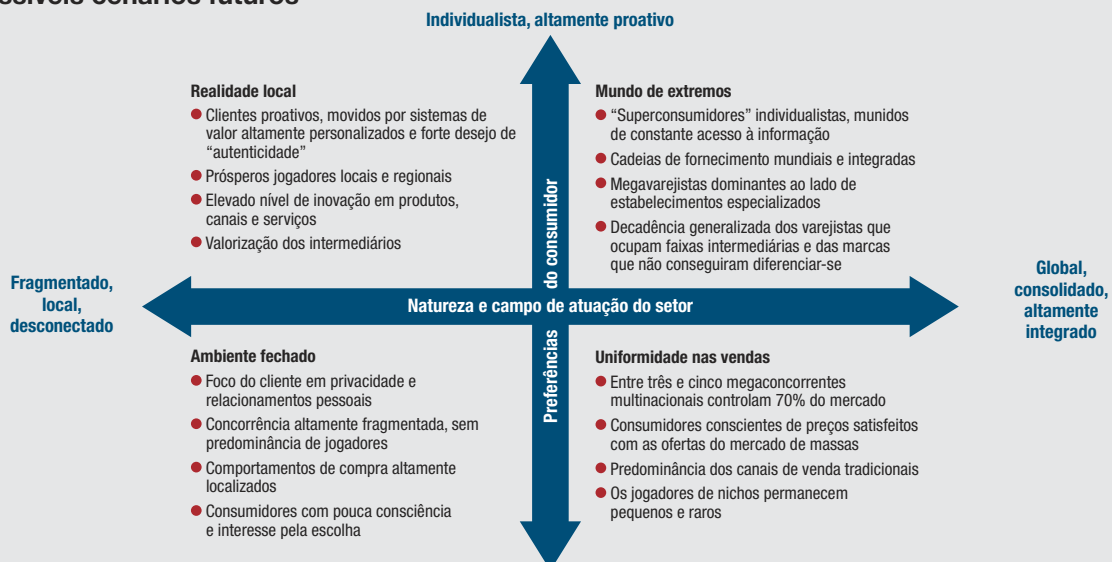
Projeção de cenários

Para ajudar na avaliação do futuro do mercado varejista (em especial nos casos da América do Norte e Europa Ocidental), nos dedicamos a um exercício de projeção de cenários que se concentrou em duas dimensões críticas: preferências dos clientes e natureza do ecossistema

do setor varejista/de produto (veja abaixo). O resultado foi a determinação de quatro resultados distintos, mas similarmente plausíveis. Nossa análise das tendências básicas do setor (detalhados no corpo deste artigo) nos levou a concluir que o cenário do “mundo de extremos” era um

que o setor precisava explorar totalmente. Mas, com as incertezas e as mudanças populacionais do século 21, os executivos do varejo precisam avaliar seu preparo para as situações futuras e desenvolver flexibilidade suficiente para se adaptar conforme o tempo avançar.

Possíveis cenários futuros



Essas megatendências somadas conduzem ao mundo dos extremos, de imensa complexidade, caracterizado pelos superconsumidores

Com as normas sociais de *mainstream* e os padrões de consumo tornando-se cada vez mais raros, os varejistas precisam esforçar-se mais para compreender os anseios, necessidades e estímulos de compra associados a um número crescente de microssegmentos de consumidores. Mesmo quando os perfis demográficos se assemelham, os clientes podem ser motivados por fatores bastante distintos. Por volta de 2010, as redes varejistas terão de contar com um nível de compreensão mais profundo se quiserem preservar sua importância diante de consumidores mais complexos, promover inovações procedentes e manter seu crescimento.

Maior desejo de privacidade por parte dos consumidores

Com a ajuda da tecnologia e da regulamentação, os consumidores (que dispõem de pouco tempo) começam a se livrar de mensagens que não consideram claramente associadas a seus interesses e necessidades particulares. Novas ferramentas tecnológicas para telefones, navegadores da internet e televisões já permitem reduzir o volume de propagandas veiculadas. Entre os usuários do TiVo (um gravador de vídeo digital bastante popular nos Estados Unidos), por exemplo, estima-se que 77% dos espectadores dos programas de TV *prime-time* “saltam” as propagandas. Em todo o mundo, a pressão da opinião pública tem favorecido a criação de leis que proíbem ou limitam os contatos não-solicitados, seja por telefone, correspondência ou *e-mail*.

As empresas terão de encontrar modos de se comunicar com os clientes em situações nas quais as mensagens de fato tenham importância. Caberá aos varejistas identificar a “hora da verdade”, nas quais as pessoas se encontram mais abertas a influências, seja em casa, ao sair do trabalho, no caminho para as compras ou enquanto percorrem os corredores de uma loja. Estudos demonstram que de 40% a 50% dos compradores de supermercados “quase sempre” ou “com freqüência” excedem o conteúdo das listas de compras e compram itens não previstos. Como os supermercados podem aproveitar esse comportamento para ampliar o *up-selling* (vendas adicionais) e o *cross-selling* (vendas combinadas)? Os varejistas terão de desenvolver abordagens mais criativas a fim de criar e capturar a demanda no ponto-de-venda, em parte atuando com mais eficiência com os principais fornecedores.

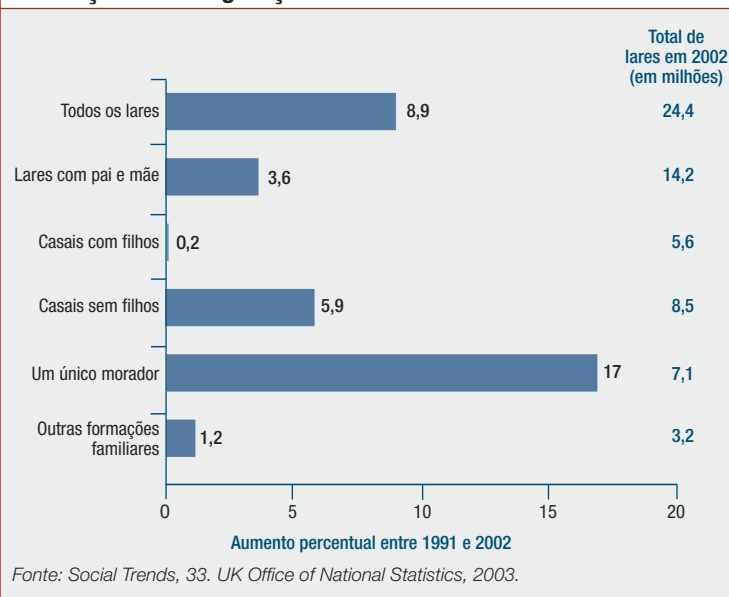
Ao mesmo tempo, os varejistas precisam valorizar as próprias marcas e tratá-las como ativos preciosos e insubstituíveis, medidas vitais para conseguir ultrapassar o ruído e a confusão que atingem os consumidores. Estes, por sua vez, tentarão controlar mais o uso que as empresas fazem de seus dados pessoais, e torna-se essencial contar com trocas de valor

mais criativas e consistentes. Conforme aumenta o grau de precaução dos consumidores, os varejistas enfrentam uma nova urgência para compreender a eficácia de suas estratégias de marketing e para avaliar essas táticas à luz da colaboração que elas prestam para o valor ao cliente no longo prazo.

Mais transparência em decorrência do maior acesso à informação

Munidos da capacidade de obter informações onde, como e quando quiserem, os consumidores estão se transformando em “supercompradores”. A internet está se tornando rapidamente um elemento-padrão da experiência de compra, em qualquer canto do planeta. Ao ingressar no mundo *on-line*, os consumidores utilizam a internet como uma importante fonte de informação sobre produtos e pontos-de-venda para uma variedade crescente de decisões de compra (veja figura abaixo). Por volta de 2010, estima-se que mais de 1 bilhão de pessoas terão acesso à web em todo o planeta. O desafio

Mudanças na configuração dos lares britânicos entre 1991 e 2002



para as redes varejistas está em aproveitar a mídia eletrônica interativa para envolver o consumidor em um diálogo produtivo.

A aposta ficará ainda mais alta ao longo da próxima década, quando a adoção disseminada de avançadas tecnologias *wireless* dará aos consumidores acesso constante a informações onipresentes. Com acesso a serviços “infomediários” baseados na internet por meio de aparelhos da próxima geração, os compradores que estiverem diante da vitrine de uma loja poderão facilmente comparar os preços com as ofertas de outra loja do mesmo *shopping*, da mesma rua ou com outro estabelecimento *on-line*. Basta imaginar um consumidor que recebe informes personalizados mostrando quais supermercados locais oferecem o melhor preço para sua lista de compras, tomando por base as promoções específicas oferecidas por diferentes lojas naquela semana. Como as estratégias de marketing e de *merchandising* podem adaptar-se a tal cenário?

Além de apresentar motivadores de valores cada vez mais complexos, muitos consumidores exigirão sempre mais informações dos varejistas. A procedência dos produtos, os ingredientes de sua composição e a trajetória e as práticas dos fabricantes podem exercer mais importância na hora de comprar, o que exigirá uma resposta das empresas. Preocupações quanto à segurança e à integridade dos alimentos, por exemplo, podem gerar a necessidade de criação de fluxos de informação integrada com os parceiros da cadeia de fornecimento. (Por meio de quiosques situados dentro dos pontos-de-venda, os supermercados japoneses oferecem aos clientes informações detalhadas sobre os locais de produção das verduras, legumes e carnes vendidos naquele estabelecimento.) Em todos os segmentos, pequenos varejistas explorarão a crescente demanda por informação como uma oportunidade de se diferenciar. Em um mundo cada vez mais complexo e com produtos sempre mais complicados, os varejistas que ajudarem seus clientes a adquirir o conhecimento de que precisam para tomar decisões consistentes de compra terão aumento no volume de vendas e conquistarão a fidelidade da clientela.

Vale ressaltar que as informações não estarão limitadas ao fluxo empresa-clientes, mas tenderão a circular entre os próprios consumidores. A internet tornou-se rapidamente uma plataforma útil para coleta e disseminação em ampla escala da opinião dos consumidores. Em resumo, essa tendência é uma faca de dois gumes: por um lado, os pontos fracos dos varejistas ficarão expostos, o que os obrigará a administrar com habilidade o elevado risco de transmitir imagens negativas de sua empresa. Por outro, terão a oportunidade de atender de maneira criativa aos clientes sedentos por informação, com o bônus de

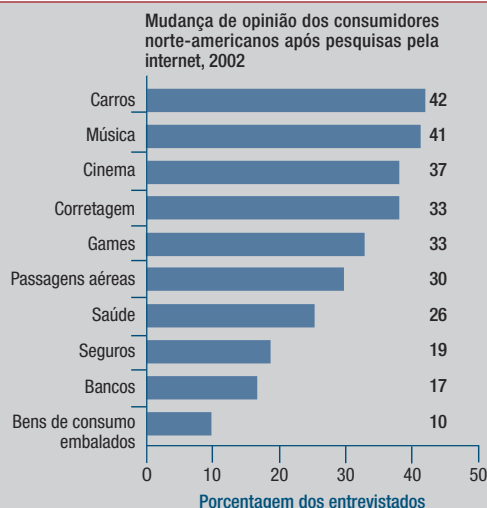
Comportamento de compra on-line na Europa e nos Estados Unidos

Comportamento e utilização da internet na Europa, Q2 2003

País	População on-line	Pesquisa on-line*	Compras on-line*
Suécia	73%	93%	48%
Holanda	71%	94%	40%
Alemanha	55%	90%	55%
Grã-Bretanha	57%	89%	62%
Itália	45%	76%	17%
França	40%	82%	33%
Espanha	28%	89%	16%
Europa	49%	86%	42%

* Os dados referem-se à população on-line.

Fonte: Online Retail Europe January 2004 Data Overview, Forrester Research; American Interactive Consumer Survey, 2002, Dieringer Research Group.



ampliar a satisfação dos consumidores e se beneficiar das vantagens de uma propaganda boca a boca positiva.

Superação de fronteiras por parte dos megavarejistas

Um seleto grupo formado pelos principais competidores do mercado está provocando mudanças profundas no disputado cenário varejista por meio da exploração de um círculo virtuoso (veja figura na página 79) que alimenta o crescimento constante de seu

Como a internet fortalece os consumidores, por Terry Jones*

Por muitos anos o poder da informação esteve nas mãos dos varejistas. Para obter informações (e, com sorte, conselhos) sobre ações, imóveis e viagens, você visitava corretores de ações, corretores de imóveis e agentes de viagens. Hoje as informações se libertaram no ciberespaço. O consumidor as encontra de todo tipo na internet e faz suas transações fortalecido por elas.

Uma agência de viagens ponto.com chamada Travelocity, que ajudei a fundar nos Estados Unidos, capitalizou esse fenômeno disponibilizando vastas quantidades de informações de viagens aos clientes, de maneira rápida e fácil. O fato de sermos os primeiros a fazê-lo nos ajudou –e muito. Os clientes iam até o *site* Travelocity pela informação e quando descobriam que podiam também comprar o produto com apenas alguns cliques, eles o faziam!

“Localização, localização, localização!”, esse era o mantra permanente dos varejistas no passado recente. Sempre brigavam para ter a melhor localização. A internet mudou isso. A localização da sua loja está distante apenas um oitavo de segundo de seus concorrentes. E você pode apostar que os clientes de hoje irão pesquisar sobre você na web (se puderem) antes de ir à sua loja. Na Travelocity ficou claro para nós que, se quiséssemos ter sucesso, tínhamos de ter as melhores informações, preços absolutamente competitivos e atendimento ao cliente superior.

A internet também torna seu negócio realmente nacional e internacional. Em pouco tempo, a Travelocity era a maior agência de viagens em grande número de pequenas cidades norte-americanas. A velocidade e a conveniência de comprar *on-line* levou muitas pessoas das áreas rurais a escolher a Travelocity em vez de viajar quilômetros até a agência de viagens mais próxima.

Os preços são transparentes na internet. Isto é, os clientes podem rapidamente descobrir quanto todos os outros varejistas estão cobrando por um produto similar. No mundo físico pode ser difícil comparar preços, mas no mundo virtual é fácil, fácil. E agora tudo está se tornando ainda mais transparente nos EUA, à medida que *sites* como o Price Grabber mostram quanto cobram centenas de varejistas pelo mesmo produto [o mesmo acontece com o *site* Buscapé no Brasil]. Isso significa que a concorrência por preço não funciona mais a não ser que você seja fornecedor de menor custo. Minha nova companhia de viagens Kayak.com é um bom exemplo disso ao fazer a pesquisa em toda a rede de todos os preços aéreos, rodoviários

e de hotéis para assegurar que o cliente tenha o menor preço. E com um clique você pode comprar onde quiser.

Muitas pessoas achavam que a internet é um bom local para informações, mas não para conselhos. Isso também está mudando rapidamente, pois mais e mais *sites* estão consolidando opiniões de usuários. A Travelocity capitalizou isso logo de início ao pedir avaliações de usuários e agora tem dezenas de milhares delas. Os hotéis que são avaliados vendem muitas vezes mais depressa do que os que não o são.

Analogamente ao conselho, as pessoas estão descobrindo quão poderoso é o poder da comunidade. Por exemplo, na Kayak.com temos um novo programa chamado Buzz. Ele mostra aos clientes o que de melhor outras pessoas encontraram em suas cidades. A maioria dos consumidores gosta de saber o que está na moda, o que os outros estão comprando e quais são as melhores lojas –principalmente quando essas informações vêm de milhares de outros consumidores, reunidas de maneira imparcial.

Finalmente, acredito que os clientes acham poderosa a publicidade de busca. Nós vivemos em um mundo impulsionado pela velocidade e conveniência. As famílias estão mais ocupadas do que nunca e, em muitos casos, os dois pais trabalham. A publicidade de busca fornecida pelo Google, Yahoo! e outros leva ao cliente uma maneira rápida e fácil de encontrar os produtos mais obscuros em segundos e comprá-los com um clique. A publicidade tradicional é invasiva e geralmente não permite que o consumidor interaja rapidamente com os produtos que desejam. A publicidade de busca não é invasiva e leva o cliente até exatamente o que ele quer em segundos. Em resposta a isso, a Travelocity mudou sua publicidade para incluir um gasto significativo na publicidade de busca e descobriu ser muito eficiente (mas ainda acha a TV, rádio e mídia impressa também úteis). Essa revolução da publicidade moveu a concorrência do nível da marca para o nível de produto individual (SKU).

Com a internet veio o *empowerment* do consumidor. E com ele, essas tendências sobre as quais escrevi. A quem quiser ignorar isso, resta dizer: que o faça por sua conta e risco.

* Terry Jones fundou a Travelocity, agência de viagens ponto.com com 33 milhões de membros que revolucionou a forma de os consumidores comprarem passagens de avião e pacotes de viagem. Hoje preside a Essential Ideas, firma de consultoria que ajuda as empresas de tijolo-e-cimento a fazer a transição para a era digital. Ele participará do Fórum Mundial de Marketing e Vendas, em junho próximo a convite da HSM, quando falará sobre comércio eletrônico.

market share e dos lucros da empresa. Esses megavarejistas se destacam por expandir-se de forma agressiva além dos limites geográficos, de formatos e de categorias, eliminando as distinções entre os segmentos setoriais tradicionais. Vejamos alguns exemplos:

■ A rede Wal-Mart vem fazendo aquisições estratégicas de postos de gasolina não só nos Estados Unidos, mas também na Ásia e na América Latina. O grupo também avança rapidamente em categorias de produtos como vendas de imóveis e de automóveis, serviços financeiros, música *on-line* e locação de DVDs.

■ O Carrefour, que atua com grande variedade de formatos (de hipermercados gigantes a lojas de conveniência), pretende inaugurar 500 lojas na China até 2007.

■ O grupo Metro, varejista que conta com formatos de *self-service*, hipermercados, lojas de departamentos e lojas especializadas, inaugurou cerca de cem novos pontos-de-venda em 2003 e pretende continuar a expansão em novos mercados. Atualmente o grupo opera em 28 países da Europa, Ásia e no norte da África.

■ A Tesco, que hoje contabiliza seu *market share* em termos da totalidade do setor varejista britânico e não considerando apenas os supermercados, teve uma participação superior a 12%. A variedade de itens oferecidos pela rede continua a crescer em categorias distintas do setor alimentício, com serviços nas áreas de telecomunicações, energia e setor financeiro.

Os grandes nomes do setor varejista, como Wal-Mart e Carrefour (além das *category killers*, lojas com maior variedade de produtos do que os líderes, mas com instalações menos confortáveis e atendimento inferior, como Staples e Home Depot), exibem ganhos e lucros na casa dos dois dígitos a cada ano que passa. Se continuarem nesse intenso ritmo de crescimento, esses gigantes rapidamente monopolizarão o setor varejista. Em alguns países e segmentos, a consolidação do varejo já atingiu níveis extremos: na Alemanha, por exemplo, os cinco principais varejistas da área de alimentos controlam 70% do mercado. No Reino Unido e na França, os grandes chegam a responder por 60% do mercado. Em um futuro não tão distante, alguns desses megavarejistas podem até se fundir (apesar da legislação antitruste). Por volta de 2010, é bastante possível que um pequeno número de varejistas responda por um total de vendas superior a US\$ 1 trilhão.

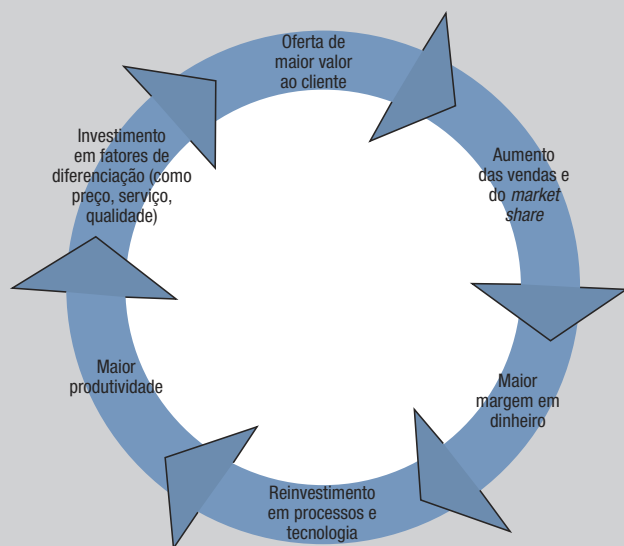
Além disso, os megavarejistas podem originar-se de formatos diferentes dos de *big box*. Na Europa, grandes lojas de desconto (que oferecem pouca variedade de mercadorias e marcas, mas a preços baixos), como a Aldi e a Lidl, conquistam um *market share*

significativo, extraído de importantes mercados. E alguns poucos varejistas ponto.com também estão expandindo com o objetivo de igualar em escala os concorrentes do mundo real. Com um resultado de US\$ 24 bilhões em vendas em 2003, a e-Bay passou a integrar a lista dos trinta maiores varejistas do planeta. O *site* de leilões *on-line* ampliou sua atuação para 28 países e conta com 95 milhões de usuários cadastrados. A Amazon.com parece ter atingido seu ponto de rentabilidade estável e ampliou sua variedade a áreas diversas como produtos para casa e itens de jardinagem, acessórios, instrumentos musicais e itens para cuidado com saúde e beleza. Conta com parceiros como a Target, a Office Depot e a Waterstones. Quais não seriam as potenciais conseqüências se um desses gigantes do *e-tailing* resolvesse somar forças de modo mais concreto com um megavarejista de carne e osso?

Megavarejistas de todos os tipos continuarão dando o tom para o resto do setor. Ao oferecer aos clientes cada vez mais valor a preços menores, obrigarão a concorrência a reagir. Por volta de 2010, o prognóstico é de assistir à falência dos varejistas

Círculo virtuoso dos megavarejistas

Esta seqüência ajuda a aumentar a produtividade e ampliar o *market share*



Fonte: Análise do IBM Business Consulting Services, 2004.

que se limitarem a oferecer “um valor razoável por preços razoáveis” ou pouco mais do que isso. Esse tipo de empresa terá de encontrar maneiras eficientes de se diferenciar e se preparar para a aquisição –ou abandonar a atividade.

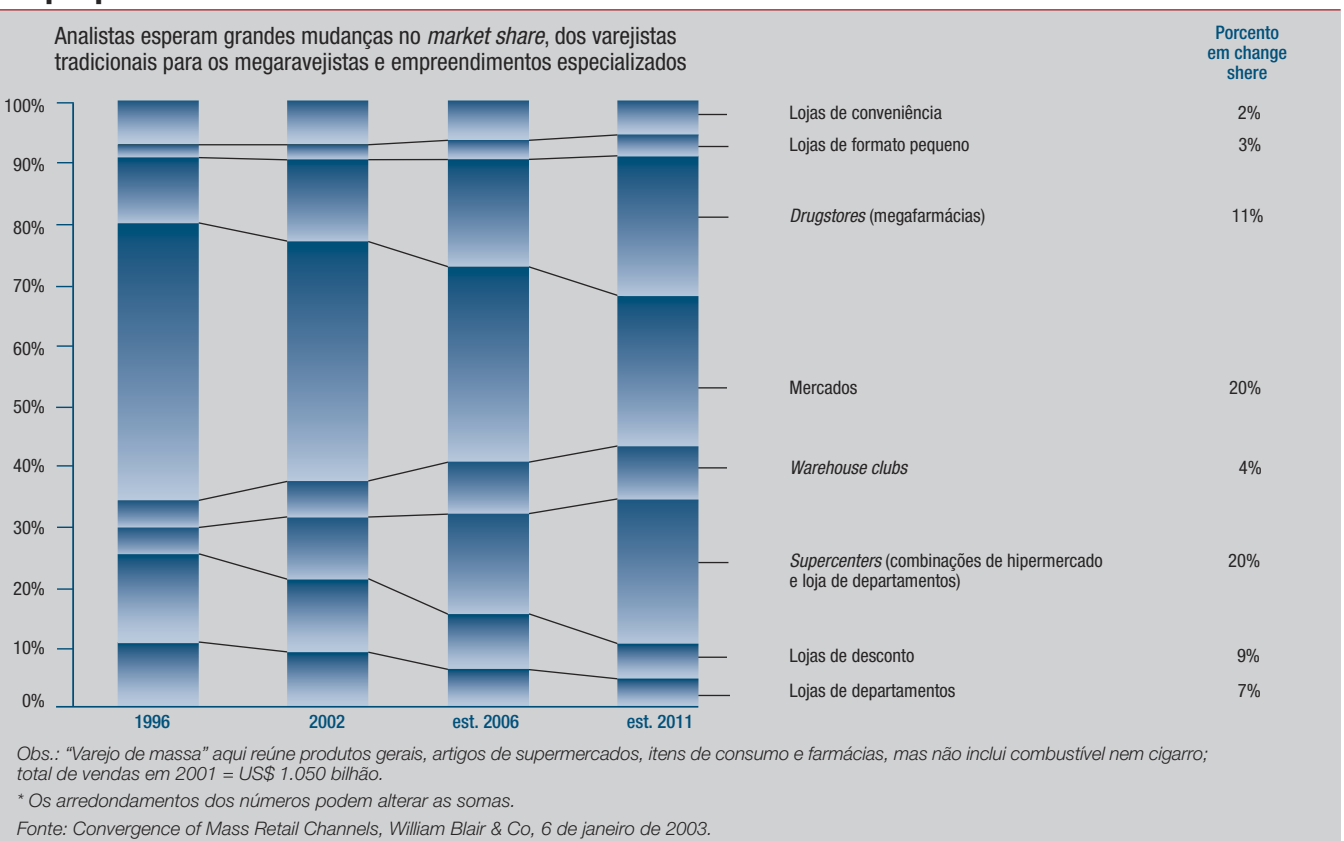
Ao mesmo tempo, os megavarejistas enfrentarão um desafio peculiar: descobrir caminhos para manter o crescimento em escala e para além das categorias de produto e dos limites geográficos, mas sem cair na armadilha de montar uma complexidade operacional excessiva. Não basta ser grande: os megavarejistas terão de se manter fiéis a seus valores de marca e procurar mecanismos para proporcionar mais valor aos clientes. Eles terão de se diferenciar claramente um do outro e conseguir driblar as dificuldades vindas dos clientes e dos governos (como é o caso dos obstáculos que o Wal-Mart enfrentou para conseguir aprovação para abrir novas lojas nos Estados norte-americanos da Califórnia e Illinois).

Maior extensão das parcerias

Movidos pelas crescentes expectativas dos clientes e dos acionistas, os principais varejistas começam a reavaliar seus modelos de negócio e a procurar modos de ganhar mais agilidade, eficiência e rapidez de reação. Eles tenderão a substituir as tradicionais cadeias de valor de integração vertical por “redes de valor” bem mais flexíveis, capazes de permitir a oferta de mais valor ao cliente e na qual cada empresa participante contribui com suas habilidades únicas. Essa reestruturação conta com alguns facilitadores cruciais:

- Conectividade universal – O aumento da banda larga, do acesso à internet, dos sistemas de redes *wireless* e da adoção do RFID (sigla de *Radio Frequency IDentification*) cria um ambiente que permite conectar praticamente tudo e todas as pessoas.
- Integração de dados e de sistemas – O *middleware* (sistemas de *software* executados entre as aplicações e os sistemas operacionais), os serviços web, os programas de integração

O que prevêem os analistas



de aplicativos e de gerenciamento de fluxo de trabalho e os portais permitem a troca de informação constante e às vezes até em tempo real.

■ **Padronização** – Padrões mundiais de dados, como o número global de localização (em inglês, *global location number* ou GLN) ou o código eletrônico de produto (*electronic product code* ou EPC), associados a plataformas de programas como a linguagem XML (abreviação de *extensible markup language*) e Linux®, criam um “idioma” comum e geram as bases para a integração de todo o “ecossistema” do setor. No futuro, tendem a ser desenvolvidos padrões novos para áreas como a sincronização de preços e de promoções, garantias e privacidade, segurança do produto e outros que relacionem produtos e saúde.

■ **Terceirização de processos para especialistas** – Especialistas em processos tornam-se cada vez mais comuns, tanto nas áreas de competência horizontais (como recursos humanos e compras indiretas) como nas verticais (produção e análise de dados dos clientes). Com a maturidade desses fornecedores, os varejistas podem obter habilidades externas mais eficientes em uma variedade crescente de áreas de negócios.

Hoje já pode ser observada ampla variedade de exemplos de parcerias no setor varejista. Algumas empresas utilizam esse modelo para obter mais na proposta de valor ao cliente, em alguns casos como resposta a uma ameaça vinda de um megavarejista. Muitos supermercados ampliaram a variedade de produtos e serviços oferecidos nos pontos-de-venda, abrindo espaço para farmácias, postos bancários ou lanchonetes em suas dependências. A Radio Shak, que atua nos Estados Unidos, obteve bons resultados ao diversificar e oferecer também serviços associados à tecnologia, abrindo espaço em suas lojas para parceiros do setor de comunicações, como a Sprint e a DISH Network.

Nos bastidores, os varejistas continuarão a aumentar a competitividade e a reduzir os custos operacionais com a terceirização de atividades não-essenciais, como tecnologia da informação e gestão das instalações. Cada vez mais, porém, eles também poderão procurar parceiros em áreas consideradas essenciais, como a de análise de dados de clientes, gestão de mercadorias e serviços de crédito. Tanto a Tesco como a Kroger trabalham com a Dunhumby, empresa especializada na análise de dados de transação dos clientes e na gestão de programas de fidelidade. A habilidade da cadeia de fornecimento da AutoZone revelou tamanho êxito que outras empresas, como a Midas e a Firestone, terceirizaram a distribuição de produto e a gestão de estoques para a mesma cadeia norte-americana de autopeças.

A liderança do setor de varejo em 2010 será determinada em parte pela rapidez e eficiência com que a rede de valor de uma empresa conseguir reagir às mudanças exigidas pelos consumidores. Os relacionamentos de setor apenas se tornarão mais diversos e mais complexos, fazendo da gestão de alianças eficientes uma competência estrategicamente importante.

IMPERATIVOS ESTRATÉGICOS PARA O NOVO MUNDO

Somadas, essas megatendências nos conduzem ao mundo dos extremos –um mercado de complexidade imensa, formado por grandes vencedores e por perdedores. Nele, os superconsumidores, munidos de acesso constante à informação e equipados para se livrar de contatos indesejados, escolhem fazer negócios com as empresas que oferecerem o maior valor geral, tanto sob o aspecto financeiro como pessoal. Os acomodados correm o risco de perder seu espaço para concorrentes mais ágeis, inovadores e concentrados, mais capacitados para atender às exigências desse público.

Para obter sucesso nesse ambiente, os varejistas precisam reavaliar os modos como se diferenciam dos concorrentes, atendem às necessidades dos clientes e geram as operações internas e externas –só que muitas empresas encontram-se engessadas por um modelo de negócio que inibe as habilidades para reagir aos novos desafios com a velocidade e agilidade necessárias. No iminente mundo de extremos, acreditamos que os executivos de varejo precisam concentrar-se nos seguintes imperativos estratégicos, que funcionam como um modo de encarar esses desafios e propiciam um contexto para a ação:

■ *Elaborar uma proposta de marca diferenciada e extremamente concentrada.* Construir uma posição clara na mente dos consumidores em duas dimensões críticas: proposta de venda e sintonia com as necessidades dos clientes.

■ *Promover a inovação valorizada pelo cliente por meio de um conhecimento mais profundo.* Antes da concorrência, trazer ao mercado novas estratégias de sucesso por meio da exploração de ferramentas, técnicas e fontes de informação novos, a fim de compreender os verdadeiros motivadores das necessidades e preferências dos clientes.

■ *Otimizar as atividades essenciais por meio da inteligência sistêmica.* Melhorar o desempenho em funções essenciais (como precificação e operações de loja), ampliando as abordagens tradicionais com técnicas analíticas avançadas.

■ *Reorganizar a empresa de modo a torná-la totalmente voltada para o cliente.* Promover a mudança em todos os pilares básicos da empresa, a fim de garantir o verdadeiro foco no consumidor. Abandonar um sistema desconexo de operações multicanais e adotar uma orquestração unificada da experiência do cliente.

Acima de tudo, o desafio fundamental para os varejistas está em se tornar realmente centrado no cliente, tanto no que se refere à estratégia como na execução. Essa postura exige mais do que mero planejamento ou direcionamento estratégico.

Para construir e manter a liderança de mercado no mundo dos extremos que deve predominar em 2010, os varejistas terão de levar sua capacidade de execução ao extremo –concentrando-se nos verdadeiros fatores de diferenciação, verificando a sintonia entre todas as iniciativas de mudanças e os investimentos e embutindo uma forte cultura de concentração no cliente nos modelos operacionais existentes. ●

© IBM Business Consulting Services

Este estudo foi realizado por Joseph Gagnon e Julian Chu, respectivamente, líder da prática do setor varejista mundial e para as Américas e gerente de soluções para o setor varejista, ambos da IBM Business Consulting Services e sediados nos Estados Unidos.