



# O CAMINHO PARA O FUTURO NO VAREJO

por José Padilha Gonçalves

***O futuro do varejo tradicional sofre cada vez mais as ameaças das grandes multinacionais. Unidades autônomas apoiadas por sistemas de suporte à decisão estarão definindo o quanto as empresas conseguirão atender aos desejos e às necessidades de clientes – o desafio da sobrevivência para o mercado de varejo.***

Ao contrário do que pode sugerir o título à primeira vista, não vamos falar do mercado de varejo e seus inúmeros novos formatos, que vão desde os superespecialistas (chamados nos EUA de *category killers*) até as compras via *modem* ou TV interativa, passando pelo recente fenômeno (no Brasil) das vendas pessoa à pessoa, conhecido como *network marketing* ou pirâmide de vendas.

A constatação de que o mercado cria novos formatos a uma velocidade cada vez maior, na busca de ocupar nichos não percebidos, abandonados ou mal atendidos pelo varejo tradicional, tem sido exaustivamente explorada.

Vamos abordar o caminho em direção ao futuro do varejo tradicional, que, como se não bastassem os novos formatos, sofre cada vez mais a ameaça das grandes multinacionais, que de-

sembarcam em nosso mercado com todas as suas armas de poder de compra, desenvolvimentos tecnológicos e definições estratégicas.

É certo que o ato de ir às compras será por muito tempo (para alguns, sempre) uma atividade que o consumidor terá como importante opção de lazer. Para que isso seja verdade no futuro, o contato com a mercadoria e o vendedor deverá ser uma experiência

gratificante e uma oportunidade de obter um "serviço customizado" às suas necessidades e desejos.

Nos últimos anos, os diversos movimentos feitos pela indústria e pelo varejo, principalmente nos EUA e no Japão, conhecidos como *Just-in-Time*, *Quick Response*, *EDI (Electronic Data Interchange)*, *ECR (Efficient Consumer Response)*, *Data Base Marketing* etc.

acabaram por criar uma ligação estreita entre Produção/Distribuição/Cliente Final, unidos pela informação que percorre a cadeia em qualquer sentido ou seqüência. Dessa união, e da informação de que os clientes desejam ser atendidos de acordo com suas necessidades individuais, surgiu na indústria e sobretudo no varejo, por ser o principal ponto de contato com o cliente final, o conceito de organização holística.

Também chamadas de organizações distribuídas, serão compostas por unidades atuando de maneira bastante autônoma, estas por sua vez se comporão de módulos, que poderão ser únicos e também autônomos. Módulos são tipicamente tarefas ou processos específicos, tais como concessão de crédito, disponibilização de um produto ao cliente, informações ao cliente sobre produtos, serviços de entrega etc.

Durante um atendimento ou venda, eles não interagem nem acontecem necessariamente na mesma seqüên-

cia. Para atender aos desejos e às necessidades de cada um deles individualmente, esses módulos podem e devem combinar como e quando interagir.

Na eterna tentativa de atender a esses desejos e necessidades, cada unidade obtém informações e se coloca em constante desenvolvimento, buscando novas formas de satisfazer seus clientes.

A organização holística será viabilizada por novas arquiteturas de sistemas de informação, já que a existência de módulos únicos e autônomos, nas diversas unidades, tornaria caótica uma organização que se utilizasse de grandes sistemas centrais, desenvolvidos com foco nas tarefas internas e com pouca flexibilidade. Nas empresas assim estruturadas, é fundamental que os sistemas também sejam descentralizados, para que os recursos de computação, os dados e os sistemas de informação estejam disponíveis nas unidades, dentro do moderno conceito de Ambiente de Computação Distribuída (DCE), que assegurará ainda a comunicação entre elas e delas com a central.

Neste cenário, o caminho para o futuro será trilhado por aqueles que considerarem a imprevisibilidade dos desejos e necessidades de cada consumidor não como um problema, mas como uma oportunidade de diferenciação, de agregar valor a seus serviços e

de tornar fiéis os seus clientes.

No mercado varejista brasileiro dos últimos anos, sobreviveram aqueles que mais rapidamente se adaptaram às drásticas mudanças, impostas por uma inédita sucessão de intervenções na economia do país, transformado em laboratório de teses macroeconômicas, na maior parte das vezes com implementações desastrosas.

O talento, a rapidez, a visão financeira e o pragmatismo daqueles líderes que conduziram essas organizações sobreviventes ao longo de tantas crises podem não ser suficientes para levá-las ao futuro.

Para tanto, a visão desse futuro deve estar clara no coração e mente de cada um dos integrantes dessas empresas. Serão eles que, trabalhando nas unidades, com um alto grau de autonomia e apoiados por sistemas de suporte à decisão, estarão, no futuro, definindo o quanto suas empresas conseguirão atender aos desejos e às necessidades de cada cliente. À estrutura central caberá o papel de aperfeiçoar os elos de ligação das unidades, minimizar seus custos, estimular e viabilizar a criação de novas formas de atendimento, criando uma cultura de mudança constante e que valorize funcionários generalistas e criativos, já que quanto maior a diversidade dos módulos, maior o nível de customização que poderá ser oferecido pela empresa.

Mais uma vez, como se a velocidade das mudanças e a volatilidade dos clientes não fossem um desafio suficiente para o mercado no varejo, aportam em nosso país várias empresas que, por atuarem há tempos em mercados abertos, com livre acesso às novas tecnologias, expostas à concorrência internacional, e até por estarem há mais tempo pensando no futuro, já estão passos à frente nesse caminho.

Mas, como dizem os americanos, "*Talking the talk is easier than walking the walk*".

***O caminho para o futuro será trilhado por aqueles que considerarem a imprevisibilidade dos desejos e necessidades de cada consumidor não como um problema, mas como uma oportunidade de diferenciação, de agregar valor a seus serviços e de tornar fiéis os seus clientes.***

Essas são apenas idéias que, uma vez entendidas e absorvidas, formam a visão de futuro. Neste momento começam as dificuldades, nesta hora são maiores os riscos. Por que caminho e a que velocidade devemos caminhar? Que obstáculos vamos enfrentar? Como vencê-los? Quem não resolver essas e outras dúvidas corre o risco de transformar a visão de futuro em mais um exercício teórico, em mais uma perda de tempo e energia.

Com o fim da reserva de mercado da informática, caiu o maior empecilho externo que as empresas tinham para evoluir nesse caminho, já que o catalisador de todo esse processo evoluti-

vo é a tecnologia de informação. Hoje os custos caíram, viabilizando os investimentos necessários, e a tecnologia e o seu domínio estão disponíveis no mercado através dos fornecedores de *hardware*, das consultorias e das lojas de *software*.

Eliminadas as barreiras externas, restam as internas, e estas devem ser cuidadosamente avaliadas, já que são representadas por pessoas nem sempre dispostas a aceitar mudanças, com desculpas clássicas do tipo "Não se mexe em time que está ganhando", "Já passei por isso e sei que não vai dar certo", "Não é assim que as coisas acontecem aqui", e tantas outras, do



**José Padilha Gonçalves é**  
Diretor da Unidade de Comércio da  
Boucinhas & Campos Consultores S/C.



vasto repertório dos céticos e inseguros, avessos às mudanças.

A maior resistência advém da transferência de poder dos executivos da central para as gerências nas unidades, e da "temerária" perda de controle que inevitavelmente ocorre quando se delegam decisões (*empowerment*, para citar um termo em voga) aos funcionários nas pontas.

Em ambos os casos a superação está sob a responsabilidade dos líderes de cada empresa, que, com seu poder de influência e persuasão, devem:

- definir e disseminar os valores e credos da empresa de forma a torná-los parte da cultura e, portanto, do dia-a-dia da empresa, orientando ações e procedimentos, assegurando a homogeneidade e fazendo com que o ambiente anule distorções de comportamento;
- incutir nas pessoas o sentimento de que as mudanças são fundamentais para a sobrevivência e que caberá a cada um, em posição de chefia, incorporar às suas atribuições o papel de gerenciar mudanças, em um contexto em que a única certeza é de que as mudanças deverão acontecer em um ritmo cada vez maior. ♦