



O VAREJO NÃO SERÁ MAIS O MESMO

| POR VANESSA SANTOLIN BERNARDES E LEANDRO ANGOTTI GUISSONI

Os desafios e caminhos para a transformação digital, indispensáveis para varejistas atenderem aos consumidores, os quais já haviam mudado seus hábitos de consumo antes da pandemia e agora intensificaram as compras nos canais virtuais.

Com a Covid-19, os consumidores intensificaram as compras *online* e muitos deles pretendem manter o hábito mesmo após o fim da crise. Em pesquisa realizada pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC) em parceria com o *site* de pesquisas

Toluna, 78% dos entrevistados afirmaram estar satisfeitos com suas compras *online* durante a quarentena, e 70% pretendem comprar mais por *sites* e aplicativos após a pandemia. Essas estatísticas revelam que, na saída da crise, mudanças definitivas no comportamento de consumo ocorrerão e o varejo não voltará a ser o que era antes do coronavírus.

A transformação digital, tratada apenas como um diferencial antes da pandemia, já era essencial há um bom tempo. Diante do surgimento de *startups* de varejo com modelos de negócio inovadores, as empresas tradicionais foram provocadas a se transformar para montar estratégias que englobassem canais virtuais e físicos. Aquelas que deram importância a essa mudança antes da crise são as que estão se destacando no contexto atual.

Uma referência de gestão *omnichannel* no Brasil é a Magazine Luiza. Em quatro anos, o preço da ação da empresa na bolsa de valores saiu de R\$ 1,03, em 2 de setembro de 2016, para R\$ 69,35, em 26 de junho de 2020. O valor de mercado da Magazine Luiza já era, no início de julho de 2020, 25% superior ao registrado no pré-Covid-19. Quando Frederico Trajano assumiu como *chief executive officer*

(CEO) em 2016, o desafio foi deixar de ser uma rede de varejo tradicional com presença digital para se tornar uma empresa digital com loja física. Foram diversas iniciativas desde então, como a criação do Luiza Labs (um laboratório de tecnologia e inovação) e da assistente virtual Lu, um aplicativo para otimizar o processo de vendas, a integração dos estoques, o sistema de “compre *online* e retire em loja” e a implementação do *marketplace*.

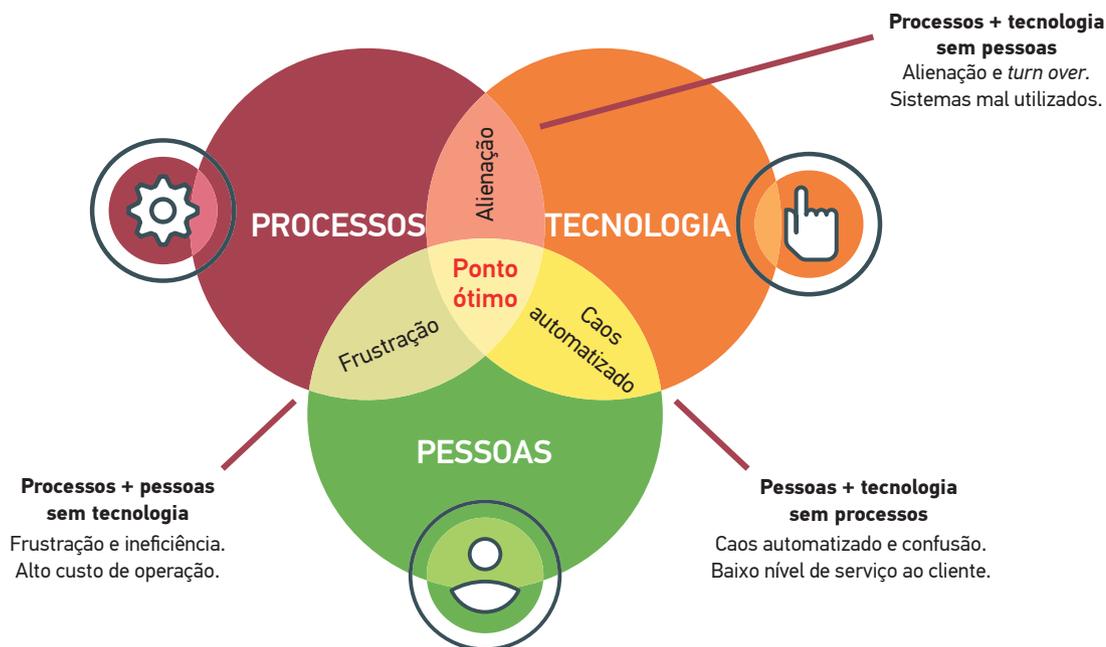
O que permitiu essas e outras ações, como as de apoio a funcionários, empreendedores e à sociedade durante a quarentena foi muito mais uma mudança de cultura organizacional do que de tecnologia. Esta é apenas uma ferramenta para suportar as mudanças e precisa estar acompanhada de processos bem estruturados e de pessoas preparadas e engajadas. Caso contrário, haverá diversos problemas e frustrações que podem inviabilizar o projeto de transformação digital (veja quais na ilustração da página seguinte).

DESAFIOS

Segundo o estudo *Transformação digital no varejo brasileiro*, realizado pela SBVC neste ano, o investimento em transformação digital já é realidade nas empresas do varejo nacional, mas ainda existem dificuldades em sua implementação, especialmente na mudança da cultura organizacional e em questões financeiras.

Em pesquisa realizada pelos autores deste artigo sobre a transformação digital de uma das principais cadeias varejistas de vestuário, a Lojas Renner, foi possível identifi-

OS TRÊS PILARES DA MUDANÇA



FORNTE: STEVE BELL. LEAN ENTERPRISE SYSTEMS: USING IT FOR CONTINUOUS IMPROVEMENT, 2005.

car alguns importantes desafios para a mudança (veja em *Roadmap para a transformação digital* neste artigo). O primeiro deles foi conhecer a jornada de compra dos clientes. Muitas empresas partem para a digitalização sem antes estudarem, com profundidade, cada etapa, que vai desde a motivação de compra até o pós-venda. No caso da Lojas Renner, o estudo da jornada de compra do cliente resultou até mesmo em um mapa de atritos. Ou seja, puderam-se entender e priorizar os pontos críticos mais significativos de cada etapa da jornada de compras em diversos planos de ação, traçados e implantados muito antes da pandemia da Covid-19.

A integração de canais possibilitou que gestores da Renner olhassem para a operação como um todo entre os canais físicos e digitais: estoques integrados; medidas de desempenho que só ficam claras no conjunto (por exemplo, se o cliente compra *online* e retira na loja física, quem fatura a compra?); sistemas, processos e infraestrutura física geridos de maneira coordenada; preços e formas de pagamento equalizados; entre outros aspectos.

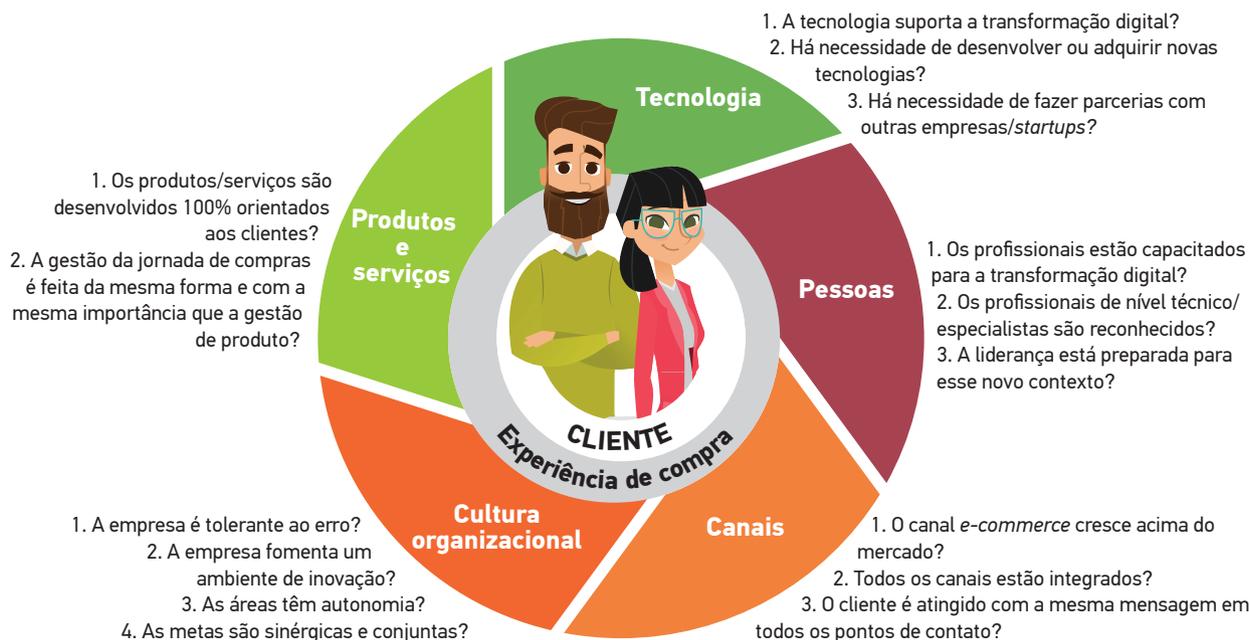
Em relação às tecnologias, o desafio verificado foi entender se a empresa precisaria adquirir ou desenvolver novas tecnologias para, por exemplo, integrar canais, fazer análises preditivas que suportem o processo decisório na escolha de tendências, criar modelos e algoritmos de predição de demanda, melhorar sortimento e distribuição por item e loja e dominar a cadeia de fornecimento. Para isso, puderam-se até mesmo fazer parcerias com *startups*. Por exemplo, a Lojas

Renner firmou parceria em 2018 com o Tecnopuc, o Parque Científico e Tecnológico da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), a fim de fomentar o intercâmbio tecnológico e científico em iniciativas nas áreas de varejo do futuro, *marketing* e *big data*, contribuindo para a estratégia *omnichannel* da companhia.

Também cabe estudar modelos de negócio inovadores de forma a compreender como a empresa pode repensar seu modo de atuar. A gestão da mudança na Lojas Renner foi baseada em um processo estruturado que teve muitos desdobramentos, desde a busca da teoria, passando pelo aconselhamento da consultoria Gartner e mapeamento da jornada do cliente até a criação dos pilares e projetos estruturantes da transformação digital: visão única do cliente, *data driven decision* para o ciclo de vida do produto e transformação *omnichannel*.

Todas essas mudanças não acontecem sem, como já mencionado, enfrentar o maior desafio de todos: as modificações na cultura organizacional e na gestão de pessoas. Não se trata apenas de criar times específicos para projetos de transformação digital. Esta exige, sobretudo, um ambiente inovador e tolerante ao erro; uma liderança que promova a colaboração e estimule liderados com conhecimento técnico superior ao dela; uma dinâmica de trabalho organizada pelos chamados *squads*, times provisórios para resolver determinado problema; uma implementação baseada mais em pequenos pilotos do que em estudos de viabilidade (pois não há caráter inovador quando é possível prever os resul-

ROADMAP PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL



tados de um projeto); e um pensamento voltado ao consumidor, o que significa entender que certas ações podem até dar prejuízo no curto prazo, mas, indiretamente, funcionam para suportar uma estratégia lucrativa de longo prazo.

PROPÓSITO

Essa mudança de cultura que coloca o consumidor no centro envolve também a migração da estrutura de produto para a de propósito. Além da excelência nas vendas, é preciso fazer ações e transmitir conteúdo que estabeleça conexão com os anseios do público. No contexto da Covid-19, a Magazine Luiza tomou rapidamente medidas como fechar lojas físicas, fazer doações, dobrar o valor do auxílio-creche pago às colaboradoras que não podem fazer *home office*, criar uma plataforma para empreendedores venderem em seu *e-commerce* e lançar uma campanha contra a violência doméstica. De acordo com levantamento realizado pela ESPM Rio entre 28 de abril e 1º de maio, a marca era até então a mais bem-vista pelos consumidores diante da pandemia.

Já a Lojas Renner foi a rede que teve a menor desvalorização de valor de mercado entre as grandes varejistas de moda listadas na bolsa de valores (do início da pandemia até 16 de julho). Durante a 11ª edição do Lide Talks, em 9 de julho de 2020, Fabio Faccio, CEO da Renner, afirmou que os canais digitais, que cresciam em torno de 50% ao ano, agora aumentam na ordem de três dígitos, e a participação nas vendas desse meio, em período em que parte

das lojas estava fechada, saltou de 5 para 20%. Por meio da antecipação de etapas do *roadmap* dos projetos estruturantes, diversas ações previstas para 2021 foram antecipadas para o momento atual.

Trajano, CEO da Magazine Luiza, afirmou, em meio ao contexto em que estamos vivendo, que os diferenciais da marca não estão nos produtos vendidos ou nas promoções oferecidas, mas na preocupação que a empresa tem tido com clientes e funcionários. Faccio, CEO da Renner, afirmou que cuidar da saúde das pessoas ajuda na volta da economia, não enxergando dicotomia entre os dois temas.

O ponto para reflexão é que o principal ativo de uma empresa hoje não é mais o que está demonstrado em seu balanço patrimonial, mas sim o valor dos seus clientes e da sua cultura organizacional preparada para um ecossistema digital de negócios. ●

PARA SABER MAIS:

- Thales Teixeira, Leandro Angotti Guissoni e Tania Modesto Veludo de Oliveira. *Digital transformation at Brazilian retailer Magazine Luiza*. Harvard Business School Case, 2018.
- Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC). *Transformação digital no varejo brasileiro*, 2020.
- Vanessa Santolin Bernardes. *Resposta à transformação digital na perspectiva de incumbente: um estudo exploratório de um varejo de moda no Brasil*, 2019.

VANESSA SANTOLIN BERNARDES > Mestre em Administração de Empresas pela FGV EAESP e executiva da área de Produto da Lojas Renner > vanessa.sbernardes@gmail.com

LEANDRO ANGOTTI GUISSONI > Professor da FGV EAESP, professor convidado na Universidade de Virginia e professor visitante na Harvard Business School em 2018 > leandro.guisoni@fgv.br