

Como os varejistas podem reter os consumidores

A indústria varejista está mais dinâmica do que nunca. Varejistas norte-americanos precisarão evoluir para serem bem sucedidos na próxima década.

O cenário do varejo norte americano parece muito diferente hoje do que há dez anos. A maneira como os consumidores tomam decisões de compra mudou drasticamente: eles estão nas lojas, usando seus smartphones para comparar preços e análises do produto; família e amigos opinam instantaneamente nas decisões de compras através de mídias sociais; e quando eles estão prontos para comprar, uma lista crescente de varejistas online entrega produtos diretamente a eles, às vezes no mesmo dia.

Essas mudanças levaram diversos observadores da indústria a prever o fim do varejo como nós o conhecemos. Alguns preveem que o varejo vai mudar mais nos próximos cinco anos do que mudou no último século e que a extinção das lojas convencionais não está muito longe. Nossa visão é menos dramática, mas nós acreditamos que grandes mudanças são inevitáveis e que varejistas precisam agir agora para vencer no longo prazo.

Há precedentes históricos para esse tipo de revolução, que rearranja vencedores e perdedores da indústria. No século passado, lojas locais deram lugar às lojas de departamentos e supermercados, em seguida, aos shoppings suburbanos, e depois, para cadeias de desconto e grandes varejistas. Cada uma dessas mudanças se desenrolou mais rápido do que aquela que a precedeu, elevando novas empresas em detrimento das antigas. De fato, seis das dez maiores varejistas dos EUA, em 1990, desde então, caíram de suas posições de liderança, tendo a Amazon.com, Costco, e Walgreens, surgido em seu lugar (Anexo 1).

US revenues, \$ billion

■ New to top 10 in 2012
 ■ Dropped out of top 10 by 2012

| Rank | 1990 | 2012 |
|------|---------------------------------|--------------------------------------|
| 1 | Wal-Mart Stores 32.6 | Wal-Mart Stores 328.7 |
| 2 | Kmart 32.1 | Kroger 92.2 |
| 3 | Sears 32.0 | Target (formerly Dayton-Hudson) 72.0 |
| 4 | American Stores 22.2 | Costco 71.0 |
| 5 | Kroger 20.3 | Home Depot 66.0 |
| 6 | JCPenney 16.4 | Walgreens 65.0 |
| 7 | Safeway 14.9 | CVS Caremark 63.7 |
| 8 | Dayton-Hudson ¹ 14.7 | Lowe's 49.4 |
| 9 | A&P 11.4 | Safeway 37.5 |
| 10 | May Department Stores 10.1 | Amazon.com 34.4 |

¹Dayton-Hudson changed its name to Target in 2000.

Source: Stores; US Securities and Exchange Commission filings; McKinsey analysis

No entanto, a história também oferece aos antigos líderes alguma esperança: mudanças na indústria tendem a se desenrolar lentamente, ao longo de décadas, na maioria dos casos, dando tempo para reagir. Embora seja verdade que forças poderosas estão em ação no varejo hoje, acreditamos que seu impacto não será sensível senão dentro de anos. (Por exemplo, apesar do *boom* do comércio eletrônico, as lojas convencionais ainda devem responder por cerca de 85 por cento das vendas de varejo nos EUA em 2025¹) Dito isso, os líderes varejistas não podem esperar se manter bem sucedidos apenas conduzindo seus negócios convencionais. Neste artigo, vamos discutir as principais tendências que estão remodelando o cenário do varejo e as ações que acreditamos que os varejistas devem tomar para que possam se aproveitar da onda em vez de serem arrastados por ela.

As tendências que mais importam

Com base em nossa pesquisa e experiência de trabalho com empresas de todo o setor de varejo norte-americano, acreditamos que cinco tendências terão um impacto significativo na indústria: mudanças demográficas, comércio multicanal e móvel, marketing personalizado, revolução de distribuição e modelos de negócios de varejo emergentes. Cada tendência é poderosa por si própria e, coletivamente, elas vão redefinir o que é preciso para ser um varejista de sucesso.

A ascensão dos “baby boomers”, hispânicos e geração do milênio

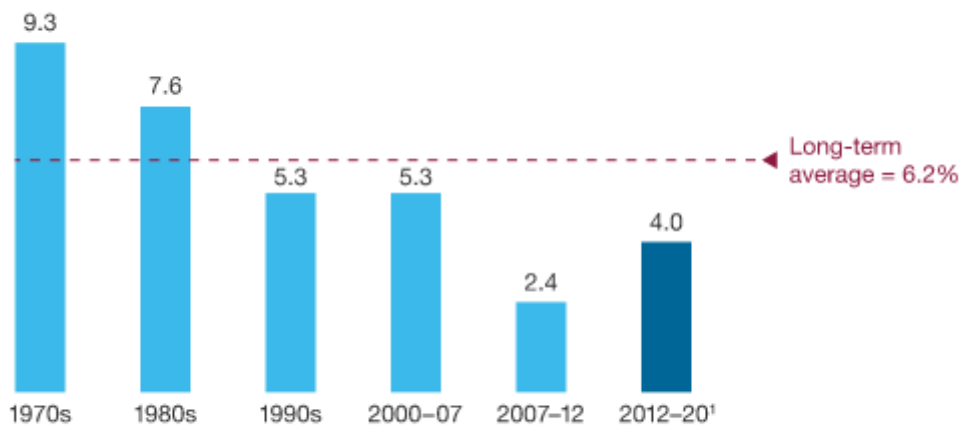
Indicadores econômicos não pintam um belo quadro para os varejistas: déficits orçamentários estão se acumulando, o desemprego se mantém alto, e a média do orçamento dos

¹ Com base nos dados da Forrester Research e na análise da McKinsey.

consumidores – que está melhorando – permanece instável, já que levou mais de cinco anos para recuperar os \$ 16 trilhões do patrimônio líquido dos consumidores perdidos no auge da recente recessão. Além disso, o aumento dos custos sociais relacionados aos cuidados com saúde, impostos, ensino superior, e outras áreas vão continuar a desestabilizar o rendimento disponível. Na verdade, a maioria das previsões da indústria sugere que o crescimento do varejo nos EUA ao longo dos próximos cinco anos será, em média, de 3 a 4 por cento ao ano, bem abaixo do crescimento anual de 5 a 7 por cento visto na década anterior à recessão.²

Acreditamos que essas projeções são razoáveis e que esta taxa de crescimento mais lento provavelmente se estenda bem além da projeção de cinco anos, tornando-se o “novo normal” (Anexo 2). Dentro de um mercado global morno, no entanto, haverá vários bolsões de forte crescimento. Três segmentos de clientes que farão contribuições desproporcionais ao crescimento dos gastos, por exemplo, devem ser diretamente inseridos nas estratégias direcionadas aos consumidores de varejo. Cada segmento é único e vai exigir que os varejistas adaptem suas estratégias para atingi-los individualmente.

US retail-sales growth, compound annual growth rate (CAGR), %



¹Estimated.

- *Baby Boomers*. Cerca de 47 milhões de famílias são chefiadas por pessoas com mais de 55 anos que representarão a maior parte do crescimento dos gastos em categorias como comida (92 por cento), utilidades domésticas (73 por cento), e vestuário (56 por

² Análise da McKinsey baseada em dados da Euromonitor, Forrester Research, Kantar e Moody's.

cento).³ A dimensão do segmento vai impulsionar o crescimento nessas categorias, mas os *boomers* também vão gastar desproporcionalmente sua renda disponível em serviços e experiências ao invés de produtos de prateleira.

- *Consumidores Hispânicos.* A despesa com varejo de consumidores hispânicos vai quase dobrar nos próximos dez anos e representarão quase um quinto do total de gastos no varejo.⁴ Destacadamente, *Hispânicos* gastam dinheiro de forma diferente de outros consumidores, por exemplo, gastam pelo menos uma vez e meia a mais com vestuários infantil, calçados e alimentos frescos do que os consumidores não hispânicos – e os varejistas terão que levar isso em conta.
- *Geração do Milênio.* Pessoas entre 13 e 30 anos constituem 15 por cento dos consumidores dos EUA. A *geração do milênio* é o primeiro grupo que cresceu após a internet, mídias sociais, e celulares se tornarem padrão – a maioria nunca conheceu o mundo sem eles. Eles serão responsáveis por quase um terço do total de gastos em 2020.⁵ Mesmo com o tumulto econômico dos últimos cinco anos, os gastos da geração do milênio cresceu 3 por cento ao ano.

A maior loja do mundo em todos os bolsos

Ao longo da última década, o comércio digital dos EUA tem crescido em uma impressionante taxa de quase 18 por cento ao ano.⁶ Ele já responde por 8 por cento do total de vendas. Com a acelerada adoção do celular – a penetração de smartphones nos EUA excede 40 por cento hoje e é projetada para alcançar cerca de 60 por cento em três anos – o comércio digital está prestes a explodir, levando as compras literalmente às mãos de muitos consumidores.⁷ Para alguns varejistas, a mobilidade já é um fator importante: no Gilt, varejo de “fashion-designer”, por exemplo, vendas por meios móveis representam cerca de 50 por cento do tráfego diário e mais de 30 por cento das vendas totais. As tecnologias móveis estão cada vez mais influenciando cada fase da jornada de compra do consumidor – de promoções personalizadas solicitadas pela segmentação geográfica à pesquisa e checagem de preços dentro da loja, bem como opções de pagamento que oferecem alternativas para evitar a fila. Uma pesquisa recente da McKinsey com compradores digitais destaca como a tecnologia móvel pode complementar a experiência na loja. Por exemplo, quase metade dos consumidores que realizam pesquisa em seus telefones têm feito isso enquanto estavam na loja e metade diz que estão abertos à ideia de pagamento online dentro da loja.⁸ De fato, enquanto em apenas dois anos atrás as

³ Com base na análise do Instituto Global McKinsey. Veja também a Pesquisa da Comunidade Americana de 2011, censo dos EUA, Setembro 2012, censos.gov.

⁴ A análise da McKinsey é baseada nos dados da Pesquisa de Análise Econômica dos EUA, na Pesquisa de Estatísticas Trabalhistas dos EUA, e no Censo dos EUA.

⁵ Ibid.

⁶ Previsão do Varejo Online nos EUA, de 2012 a 2017, Forrester Research, Março de 2013, forrester.com

⁷ “Os smartphones continuam ganhando quotas como plataforma de uso móvel nos EUA” eMarketer, Abril de 2012, emarketer.com.”

⁸ Ewan Duncan, Eric Hazan e Kevin Roche “Desenvolvendo um olhar refinado sobre como os consumidores se comportam digitalmente”, Julho de 2013.

vendas por celulares contavam com apenas 3 por cento do comércio digital, esse número provavelmente irá aumentar para 15 por cento no final de 2013.⁹

Marketing altamente personalizado

O conteúdo dos hábitos de consumo vem mudando drasticamente. Consumidores norte-americanos duplicaram seus gastos com jornais digitais nos últimos sete anos, por exemplo, enquanto reduziram pela metade o gasto com jornais impressos.¹⁰ À medida que mais consumidores trocam a mídia impressa pela mídia digital, os marketings seguem: 44 por cento dos jornais alocam pelo menos metade do seu orçamento em mídia digital, contra apenas 31 por cento em 2009.¹¹ Nós já estamos vendo que a circulação de cartas e jornais está desempenhando um papel diminuto no marketing de varejo. Publicidade de massa não vai desaparecer do dia para noite, mas sua influência certamente está diminuindo. Os anúncios estão se deslocando não apenas para a digitalização como também para a personalização, alimentada por algoritmos cada vez mais sofisticados e modelos de previsão que analisam os dados de transição e as tendências de mídia digital (por exemplo, quais são os tópicos populares nas redes sociais). Hoje, 35 por cento do que os consumidores compram no Amazon e 75 por cento do que eles assistem no Netflix já vêm de recomendações de produtos com base em tais algoritmos.

O marketing direcionado à companhia também está competindo por atenção com as recomendações de pessoas conhecidas através de redes sociais, comentários de usuários e coisas do gênero. Nossa pesquisa mostra que para o consumidor padrão, as recomendações de conhecidos têm dez vezes mais peso do que as recomendações de vendedores. Na verdade, a mídia social pode muito bem ter um aumento 22 por cento dentro do orçamento de marketing em cinco anos, na medida em que os varejistas aumentem seus gastos para facilitar e influenciar as conexões entre conhecidos sobre as marcas através de anúncios pagos e páginas da marca em plataformas de mídia social como o Facebook, Ibotta e Pinterest.

Uma revolução da distribuição

A Amazon já oferece “entregas no mesmo dia” em dez cidades e prazo máximo de um a dois dias de entrega no EUA continental. Não é razoável pensar que os consumidores esperem que as velocidades de entrega sejam as mesmas entre todos os varejistas - esperamos que as “entregas no mesmo dia” estejam disponíveis em breve pelo menos nas 150 maiores áreas metropolitanas, que detêm cerca de 75 por cento da população.¹² Além disso, acreditamos que os varejistas vão oferecer transporte gratuito aos seus clientes

⁹ Baseado nos dados da comScore. Veja também, Alex Cocotas, “Como uma nova onda de comércio de móveis-sociais fortaleceu o varejo online”, Business Insider, Fevereiro de 2013; e “Como os cupons móveis estão fazendo o comércio móvel bombar” Business Insider, Julho de 2013 --- ambos disponíveis em businessinsider.com

¹⁰ Projeção da Indústria de Comunicação da VSS de 2012 a 2016, Veroniuca Suhler Stevenson, Setembro de 2012, vss.com.

¹¹ A pesquisa CMO: Destaques e Insights, um estudo apoiado pela Universidade de Duque, Escola de Negócios, pela Associação Americana de Marketing, e pela McKinsey, em Fevereiro de 2013, cmosurvey.org.

¹² Pesquisa Comunitária Americana de 2011, Censo dos EUA, Setembro de 2012, censos.gov.

mais leais e rentáveis, ao invés de fornecer apenas para aqueles que fazem compras mínimas. Também esperamos ver os serviços de distribuição terceirizada evoluir e se expandir. Algumas empresas podem fazer grandes investimentos em infraestrutura de distribuição e vendê-lo como um serviço a outros varejistas, como a Amazon e o eBay fazem agora. Outros estão começando a investir em infraestrutura para fornecer locais de entrega de pacotes de forma segura e conveniente: armários e caixas de captação estão aparecendo em mercearias, lojas de conveniência e drogarias em todo o país, e os novos serviços estão surgindo para que os varejistas enviem pacotes para retirada em outros locais de varejo ou instalações de armazenamento próprio.

Os consumidores esperam processos simples e descomplicados, não apenas para receber produtos que compraram, mas também para devolver produtos não desejados. Devoluções fáceis e de graça – incluindo a capacidade de devolver ou trocar compras online em lojas – estão se tornando as apostas da vez.

Novos modelos de negócio de varejo

Sem dúvida, a competição no varejo vem se tornando cada vez mais difícil. Considere a progressiva diminuição das linhas entre formatos e setores, visto que os varejistas tentam evitar viagens de compras e passam a compartilhar as mesmas uns com os outros (por exemplo, alimentos frescos não são mais o único domínio dos supermercados, mas são também cada vez mais encontrados em armazéns, lojas de conveniência, farmácias, e até mesmo em casas de câmbio). Além disso, empresas de diversos setores da economia estão invadindo o que costumava ser o território exclusivo dos varejistas. Mais fabricantes estão vendendo diretamente aos consumidores; exemplos incluem a Apple, Nike, e, através do Vitacost.com, vários fabricantes de produtos manufaturados. Companhias de tecnologia também estão lutando por espaço no varejo: o Google oferece mais de um bilhão de produtos para venda no Google Shopping e possivelmente abrirá lojas de varejo¹³. Da mesma forma, companhias como Craigslist, eBay e Etsy (espaço para quase um milhão de empresas pequenas) estão criando espaços comerciais, onde indivíduos e empresas podem vender produtos. Finalmente, os modelos de circulação de locação e revenda, como Chegg para manuais ou Rent the Runways para o designer de moda, estão se abastecendo da demanda por bens de varejo tradicionais.

A competição está vindo de perto e de longe, já que a tecnologia tem tornado o varejo muito mais global do que nunca. O site de varejo inglês ASOS.com, por exemplo, oferece frete grátis em dois dias para o mundo todo por uma taxa de adesão relativamente pequena e, às vezes, como uma oferta promocional para todos os consumidores. Ainda recentemente os varejistas estadunidenses não precisavam se preocupar muito com a competição global, até que lojas começaram a brotar na rua – nem tiveram a oportunidade de acessar os consumidores globais a partir da América do Norte – no entanto isso está mudando com a ajuda da tecnologia, que quebra barreiras e gera novos modelos de negócios para varejo.

¹³ Seth Weintraub, “Para levar produtos a mais pessoas, a Google vai abrir suas próprias lojas no final do ano” 9to5google (blog), 15 de fevereiro de 2013, 9to5google.com.

O que varejistas devem fazer

Essas tendências imporão uma tensão considerável no modelo de economia dos varejistas tradicionais, com desafios tanto para a linha superior quanto para a linha inferior. Na frente da receita, o maior obstáculo virá da mudança de canal: compras na loja vão crescer apenas cerca de 2% ou 3% ao ano, e alguns formatos devem ver queda das vendas na loja de 5% a 7% ao ano. As margens brutas virão sob a pressão de ambas as transparências dos preços (os varejistas terão que manter os preços baixos para se manterem competitivos) e uma redução da participação dos gastos com comércio (vendedores vão alocar menos dólares no estoque para garantir espaço nas prateleiras das lojas físicas e mais recursos para promover marcas no mundo digital, onde o varejo é apenas uma das muitas maneiras de alcançar os consumidores). Para aumentar a receita, ganhar espaço, continuar lucrando e gerar investimento de capital de forma eficaz pelos próximos 10 ou 15 anos, varejistas devem agir de forma agressiva. Especificamente, devem prestar atenção especial nos cinco imperativos seguintes.

Expandir a receita e pools de lucros

Quase todos os varejistas estão investindo em capacidades de operar por multicanais, como de fato devem fazer. Mesmo assim, uma reinvenção ainda mais fundamental pode se tornar necessária: a Amazon, que muitos varejistas veem como o principal competidor, atua como um varejo tradicional em apenas 35% das transações com seus consumidores. A maioria dos produtos comprados na Amazon flui através de seu mercado ou por seu serviço de atendimento para vendedores terceirizados.

A evolução do modelo de negócios tem sido bem comum nos outros setores – considerar a mudança bem documentada tanto da GE quanto da IBM, de companhias baseadas em produtos para companhias baseadas no serviço – mas o varejo tem sido tradicionalmente lento para se reinventar. À medida que aumenta a pressão das receitas sobre a venda tradicional, os líderes varejistas também devem encontrar novos meios de lucro. Lojas da Sears e Wal-Mart, por exemplo, estão ganhando “renda” sobre seus ativos digitais por estabelecer mercados terceirizados similares aos da Amazon. A Best Buy está usando o espaço da sua loja em uma parceria com a Samsung em mais de mil lojas da Samsung Experience, um formato de uma loja-dentro-de-outra, alojada dentro das lojas da Best Buy.

A fim de maximizar a chance de um crescimento a longo-prazo sustentável e lucrativo, os executivos do varejo deveriam pensar além: para vencer no futuro, quanto da receita deveria vir das vendas que não são de produtos? Se as vendas de varejo de produtos tradicionais e serviços caíssem em 10% em cinco anos, o varejo tem iniciativas suficientes para descobrir, testar e expandir futuras fontes de receita? Além do espaço físico ou digital, que ativos poderia um varejista explorar?

Criar um mapa de rotas para cortar custos

O crescimento da indústria de varejo nas últimas décadas mascarou diversas ineficiências. Com o crescimento da perspectiva agora consideravelmente esmaecida, varejistas devem atentar para os custos operacionais. Nós acreditamos que todos os varejistas devem abordar três alavancas de custos: os custos diretos do produto, os custos indiretos de bens que não são para revenda, e os custos trabalhistas. Os varejistas que lidam com essas alavancas compreensivelmente podem reduzir os custos em até 20% a 30%, que é o que você precisa fazer em um ambiente intensamente competitivo.

O gerenciamento dos custos diretos através de negociações com fornecedores continua sendo importante, mas não é mais suficiente. Cada vez mais os principais varejistas usam técnicas como o “design to value”, prática do mercado na qual se identificam as características dos consumidores que mais valem e redesenham produtos conforme o objetivo de excluir qualquer aspecto que aumenta os custos, mas não o valor para os consumidores.

Varejistas progressistas estão atacando os custos indiretos com rigor semelhante, por exemplo, através do desenvolvimento de modelos de “quanto deve custar” que readaptam o diálogo com os fornecedores, passando da negociação de reduções modestas de preço de unidade todo ano para uma redefinição dos custos de unidade por completo. Um varejista usou um detalhamento do custo através de sua tecnologia disponível na loja para reduzir os custos em mais de 40% em várias categorias de gastos de infraestrutura. Vemos também os varejistas removendo ou reinstalando até 30% dos custos em operações de armazenamento e funções corporativas de suporte através da aplicação de técnicas enxutas e acelerando a transnacionalização (*offshoring*).

Os varejistas devem continuar a transnacionalizar porções de suas funções de apoio, tais como finanças, RH e TI, mas para manter os custos competitivos, eles também podem precisar transnacionalizar elementos das funções do núcleo de varejo, como merchandising e análise de marketing. Os varejistas mais bem sucedidos também estão eliminando trabalho, não só deslocando o varejo para modelos de baixo custo, como também o eliminando completamente. Ao refletir sobre as estruturas de custo, executivos do varejo devem se perguntar várias questões: nós entendemos a realidade financeira dos nossos principais fornecedores suficientemente bem para saber seus verdadeiros custos e quais as margens de lucro eles estão tendo sobre o nosso negócio? Estamos gerenciando os custos das funções do núcleo de varejo e funções de back-office, considerando um conjunto de alavancas de eficiência? Uma resposta negativa a qualquer uma destas perguntas deve estimular a ação.

Reduzir – e reconfigurar – a carteira de imóveis

À medida que compras migram para os canais digitais, a maioria dos varejistas vão precisar de menos espaço físico de venda nas lojas. Embora alguns formatos (como alimentos) serão

relativamente pouco afetados, outros (como eletroeletrônicos e brinquedos) serão profundamente atingidos e poderiam exigir reduções físicas das lojas em metade ou mais para entregar ao cliente uma experiência atraente e econômica. Os varejistas já estão vendo este fenômeno, e um reequilíbrio imobiliário está em curso uma vez que ao reavaliar o que deve ser vendido através do espaço físico, somente em 2012, grandes cadeias fecharam cerca de 4.500 lojas nos Estados Unidos, e algumas lojas recém-inauguradas são 25% menores do que as existentes.

Acreditamos que os varejistas devem se mover rapidamente e atentar para as necessidades espaciais futuras e se mobilizarem ainda hoje para dimensionar corretamente suas redes de lojas. Dada a sensibilidade dos valores da propriedade para os níveis de inventário disponível, quanto mais cedo os varejistas se livrarem de bens imobiliários desnecessários, melhor para eles – e isso é especialmente verdadeiro para os varejistas que possuem uma propriedade imobiliária subjacente. Aqueles que alugam espaço devem negociar para criar flexibilidade por meio de arrendamentos de curta duração, em particular para as propriedades com futuros menos certos.

Implicações imobiliárias também se estendem ao espaço que permanecerá na carteira a longo-prazo, uma vez que irá desempenhar um papel diferente do que foi no passado. Para ganhar a lealdade dos consumidores, as lojas não podem simplesmente ser lugares onde os produtos são vendidos. Para muitos varejistas, layouts de lojas futuras terão de promover maiores aprendizados e experimentação do consumidor. A tecnologia deverá ser totalmente integrada no modo como lojas e funcionários envolvem os clientes. E as linhas entre o físico e o digital devem continuar a se confundir – por exemplo, à medida que lojas se tornem centros de atendimento e retorno para encomendas online.

Uma indicação de como esperamos que o papel das lojas vá ser transformado é evidente no fato de que 40% da Best Buy e de mais de 50% das vendas on-line do Wal-Mart já são apanhados nas lojas. Para fazer escolhas na internet, acreditamos que os varejistas devem ter uma visão de longo prazo da sua identidade imobiliária. Como o tamanho seus formatos centrais e alocação de espaço evoluirão nos próximos dez anos? O que será necessário para permitir novas experiências multicanais? Além de lojas de construção, que modelos de expansão ativo-light estão disponíveis quando os varejistas olharem para o crescimento?

Levar a sério o uso de dados e análises para a tomada de decisão

Varejistas com visão de futuro estão aproveitando a grande quantidade de dados que eles possuem e construindo capacidade analítica para permitir marketing direcionado, variedades adaptadas, e preços e promoções eficazes. Coleta e análise de dados para entender as necessidades, preferências e atitudes dos crescentes segmentos de consumo, como os hispânicos, os baby boomers, e a geração do milênio, serão especialmente importantes, pois vão permitir entender os consumidores individuais e personalizar as ofertas em bases individuais.

Os varejistas devem utilizar análises avançadas para fazer ofertas e decisões que são direcionadas e localizadas, bem como entregues em tempo real. Estas ofertas e as decisões devem ser informadas por preferências de produtos e influências (por exemplo, os descontos para os consumidores que "gostaram" de um produto no Facebook e ter uma rede desejável de amigos do Facebook). Eles também devem ser personalizados por localização (por exemplo, os cupons que são orientados para os que bebem café regularmente de um coffeeshop competidor a um quarteirão de distância de onde o consumidor está) e ocasiões de compra (por exemplo, um anúncio de um novo traje de banho duas semanas antes de um período de férias previsto).

Análises avançadas não envolvem apenas as decisões de marketing, entretanto, percepções baseadas em dados podem criar valor através do negócio por inteiro. Varejistas de ponta os usam para costurar negócios ao nível da loja, para antecipar as mudanças nos padrões de tráfego dos clientes, e para determinar as melhores rotas de distribuição, níveis de estoque e alocações, aumentando, simultaneamente, a experiência do consumidor e melhorando a economia da unidade. A líder varejista de calçados, por exemplo, implementou um sistema que conecta o inventário em todos os canais. Quando um cliente pede um par de sapatos online pelo preço integral, o sistema procura em toda a rede pela loja que tem esse par no seu inventário e é menos provável vendê-lo pelo preço integral, antes do final da compra. O sistema, então, equilibra o custo extra de transporte do pedido que saiu da loja e o prejuízo esperado de continuar a manter os sapatos na loja. Este exercício determina se a ordem deve ser cumprida a partir de uma loja ou de um depósito centralizado. Em suma, o sistema ajuda o varejista a tomar decisões de atendimento em tempo real, que maximizam o lucro esperado.

Executivos do varejo devem avaliar continuamente seus investimentos em dados e análises para garantir que eles estão trazendo novos insights para os maiores problemas de negócio: quais os passos que a empresa está dando para transformar dados em sugestões práticas e ações para aumentar as receitas, reduzir custos, ou liberar capital? Que capacidade está construindo para se tornar uma empresa no formato mais centrado no cliente e analiticamente conduzida?

Repensar a variedade e os produtos oferecidos

Como os preços e a disponibilidade de inventários estão mais acessíveis, os varejistas não vão sobreviver apenas por serem intermediários dos vendedores das marcas nacionais. Eles terão de dar aos consumidores uma razão para escolherem suas lojas ao invés das dos concorrentes. Os consumidores não vão mais fazer compras na loja simplesmente porque ela passou a ser o único lugar onde o produto é vendido. Em vez disso, eles vão procurar revendedores que agregam valor de maneiras novas e diferentes. Acreditamos que os varejistas terão de oferecer conhecimento profundo do produto (ou seja, eles devem ajudar os consumidores a apreender a usar o produto melhor e fazer isso ao longo do tempo, não apenas durante o momento da compra). Além disso, os varejistas devem desenvolver essas práticas em um ambiente que é cada vez mais experimental (por exemplo, montagem de um clube de golfe ou assessorando guarda-roupa através de um "espelho mágico", que emprega tecnologia do computador para mostrar aos clientes como as roupas vestem neles, tornando o processo mais eficiente e envolvente). Os varejistas também devem tornar mais fácil para os

consumidores se engajarem quando e como preferirem, por exemplo, a partir de seus dispositivos moveis, enquanto eles estão em casa ou em movimento.

Alguns varejistas podem se posicionar como os campeões do estilo e da demanda em determinados segmentos, talvez por desenvolver produtos e serviços especificamente para grupos populacionais que podem vir a gastar no varejo. A Macy's, por exemplo, deu inicio a um grande esforço para cortejar a geração do milênio, incluindo o lançamento de 13 marcas especificas para o segmento, novos locais de entrega dos produtos no interior de lojas físicas, e um marketing variado que inclui programas de mídia social e um novo blog. Outros poderiam envolver seus segmentos alvos através de novos atrativos para os produtos e do auxilio na escolha dos mesmos. O uso da pesquisa de massa – em vez dos tradicionais grupos focais – promove o desenvolvimento do produto e pode permitir que os consumidores sejam co-criadores dos produtos junto com os varejistas, proporcionando um ponto de diferenciação e promovendo profunda lealdade e benefícios publicitários.

Os varejistas vencedores irão moldar proativamente produtos e experiências para e com os consumidores, levando-os diretamente as decisões importantes de merchandising. Como os varejistas estão engajando os consumidores no desenvolvimento e curadoria dos novos produtos? Como eles estão explorando uma ampla rede de parceiros de mercado para impulsionar a inovação, entusiasmo e experiências? Como eles vão alavancar marcas exclusivas e próprias para se tornarem destinos para os consumidores?

O ambiente de varejo é tão dinâmico hoje como sempre foi. A concorrência está se intensificando e mudando para novas arenas, e os consumidores estão evoluindo rapidamente sua abordagem para as decisões de compra. Nós acreditamos que as tendências que mais afetarão o futuro da indústria são evidentes e os imperativos estão claros. A hora de agir é agora. Os varejistas que agem serão os vencedores quando o próximo capítulo da história do varejo for escrito.

Artigo original: How retailers can keep up with consumers - McKinsey & Company

Disponível em:

http://www.mckinsey.com/insights/consumer_and_retail/how_retailers_can_keep_up_with_consumers?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-2110

Tradução Livre por:

Leonardo Veras Fernandes Dinis e Bernardo Graciolli Moreira Barroso

Revisão:

Pedro Henrique Fernandes Pinheiro

