

O QUE SERÁ DO VAREJO

| POR MAURÍCIO MORGADO

Pesquisa mostra que, em três anos, muito vai mudar: a competitividade ficará mais acirrada, a pandemia afetará a sociedade e o mercado de forma duradoura, mudanças na legislação trarão novos desafios, o consumidor exigirá maior coerência e seriedade das marcas e a tecnologia trará muitas novidades, como os *superapps* e o *voice commerce*.

A vida dos varejistas nos próximos três anos mudará bastante. A competição ficará mais acirrada, por causa das mudanças provocadas pela pandemia (como o crescimento do *home office* e das vendas virtuais), das transformações na legislação (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais e *open banking*), das modificações no comportamento do consumidor (valorização de experiências e hábitos pós-pandemia) e das novas tecnologias (ecossistemas virtuais, *superapps*, inteligência artificial, *big data*, *voice commerce*, realidade virtual e 5G).

Esse é o cenário previsto em um levantamento do Centro de Excelência em Varejo (FGVcev), da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP), em conjunto com a Gouvêa Experience. Inicialmente, fizemos um *brainstorming* com cinco renomados especialistas em varejo, dois do FGVcev e três da Gouvêa Experience. Depois, verificamos a probabilidade de os movimentos detectados acontecerem, na perspecti-

va de 91 fundadores, 44 presidentes, 149 diretores, 159 gerentes e supervisores e 44 executivos de outros níveis nas empresas de varejo.

CENÁRIO COMPETITIVO GERAL

Na visão dos entrevistados, o mercado estará mais desafiador nos próximos três anos. A competitividade aumentará para 79,1% deles, enquanto a rentabilidade diminuirá (para 45,2%) ou ficará igual (para 30%). A maioria prevê que a concentração de mercado vai crescer (57,2%), embora não espere incremento da internacionalização dos negócios varejistas (37,1% acreditam em aumento).

O ambiente econômico traz muitas incertezas. Em todos os cenários econômicos apresentados por meio do *brainstorming*, o conjunto de entrevistados não apontou firmemente nenhuma tendência. Para eles, há probabilidade média (em torno de 50%) de inflação baixa, crédito ao consumidor facilitado, confiança do consumidor reduzida, taxa de juros real próxima de zero e desvalorização cambial no patamar atual, em um cenário político que, acreditam, conti-

CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES DIGITALMENTE INTEGRADAS



Integram completamente os sistemas de todos os canais e depósitos



Tratam cada consumidor como único



Reconhecem os diversos canais da nova jornada de compras



Combinam *online* com *offline* de modo *seamless* (sem emendas)

nuará polarizado. Diante de tantas dúvidas, a probabilidade de a renda dos brasileiros aumentar é tida como baixa (31,9%) pelos consultados.

Com relação à pandemia, é pequena a chance (36,6%) de o setor em que a empresa atua demorar muito para se recuperar, mas os efeitos da Covid-19 devem perdurar e desorganizar estruturalmente alguns ramos do varejo. O número de consumidores digitais crescerá fortemente (86% de probabilidade), e a preocupação com higiene e contaminação veio para ficar (75,1%). Por conta da redução do fluxo de pessoas em função do *home office* e da educação a distância, a vocação comercial de certas áreas da cidade mudará (64%).

Esperam-se modificações na legislação que permitirão o surgimento do *open banking* (74,3% de chance), com movimentação de contas por meio de diferentes plataformas e não só pelo aplicativo ou *site* do banco, o que pode trazer flexibilização e maior concorrência ao sistema financeiro. Com isso, as *fintechs* representarão forte concorrência aos bancos tradicionais e serão opção para as empresas oferecerem produtos e serviços (69,6% de probabilidade). Além disso, formas de pagamento instantâneo ficarão mais corriqueiras (73,2%), eliminando intermediários da cadeia de provedores financeiros para o varejo. Outra mudança é a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), que exigirá grandes adaptações por parte das empresas (72,3%), particularmente no que se refere à solicitação de autorizações de uso de dados e cuidados com privacidade e bancos de dados. Já o Cadastro Positivo, legislação também recentemente implantada, tem probabilidade média (53,9%) de facilitar o crédito e reduzir os juros.

No que tange a transformações que ocorrerão na sociedade e na cultura, os entrevistados têm bastante convicção das mudanças, pois há probabilidade alta (acima de 65%) de acontecerem todas as tendências apresentadas pelos resultados do *brainstorming*. O envelhecimento da população, tendência já apontada há anos, exigirá adaptações significativas nos produtos, na comunicação e nas lojas. Haverá crescimento da preocupação com a privacidade, na esteira do aumento de consumidores digitais. Os consumidores cobrarão cada vez mais responsabilidade social e respeito à diversidade (de gênero, racial, política e social), e a rastreabilidade de produtos será mais valorizada. Também se espera um consumo mais voltado a experiências do que a itens de luxo. Haverá cada vez mais espaço para as marcas serem genuínas e comunicarem um propósito verdadeiro.

O AMBIENTE VAREJISTA E A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA

A mais impactante mudança no ambiente varejista provocada pelas novas tecnologias será o fortalecimento dos ecossistemas de negócios (Amazon e Alibaba, por exemplo), com 70,5% de probabilidade de ocorrer, na visão dos entrevistados. Tais plataformas incluem comercialização *online* e *offline*, *marketplace*, distribuição, pagamento, crédito, serviços e uma infinidade de outros negócios. Considerando as recentes aquisições e movimentações de mercado, o Magazine Luiza parece caminhar na direção de se tornar uma dessas megaplataformas aqui no Brasil.

A distribuição direta pela indústria, com serviços como as lavanderias Omo ou lojas como as da Natura e Grando, tem probabilidade média (48,4%) de acontecer. Prati-

A competitividade do varejo aumentará para 79,1% dos entrevistados, enquanto a rentabilidade diminuirá ou ficará igual para, respectivamente, 45,2 e 30% dos executivos consultados.

camente no mesmo patamar (47,7%) estão as chances de as marcas próprias representarem um terço das vendas do varejo – dado que atualmente não respondem por nem 10% do faturamento.

A tecnologia apresenta-se como uma das grandes alavancas das modificações que o varejo enfrentará nos próximos anos. É esperado forte crescimento das vendas por *e-commerce*: em média, os entrevistados acreditam que o percentual das vendas virtuais em relação ao total ficará em 35,8%, o quádruplo do patamar atual. Haverá o surgimento dos *superapps* (66% de probabilidade), aplicativos pelos quais será possível comprar e pagar todos os tipos de compra, englobando também ferramentas de comunicação e mídias sociais.

As vendas *online* serão turbinadas pelo maior acesso à banda larga (internet rápida) e pela tecnologia 5G, que propicia transmissão de vídeos de alta resolução na internet – as possibilidades para demonstração remota de produtos crescerão muito. Visualiza-se a popularização do uso de tecnologias de *big data* (manipulação e cruzamento de dados dos clientes) e de inteligência artificial (modelos computacionais preditivos do comportamento dos clientes), com alta chance de ocorrer (68,8 e 66,1%, respectivamente). Realidade virtual (simulação *online* de produtos, ambientes e pessoas) e *voice commerce* (compras com comando de voz na Alexa, Siri e Google Assistant) têm probabilidade média de se tornarem comuns (59,7 e 54,6%, respectivamente). Chances mais baixas (35,9%) terão as lojas autônomas, no estilo Amazon Go, que operam sem funcionários.

Todas as mudanças permitem imaginar que a educação e o treinamento *online* superarão em número de alunos os modelos presenciais de ensino e treinamento, uma verdadeira revolução no setor. Para os entrevistados, esse cenário tem média probabilidade de correr (52,8%).

ORGANIZAÇÕES DIGITALMENTE INTEGRADAS

Qual é o perfil das organizações varejistas capazes de enfrentar esse futuro projetado por especialistas e gestores? Diante desse universo em transformação, as empresas varejistas precisam se tornar organizações digitalmente inte-

gradadas (ODIs). Os sistemas das ODIs são interconectados, de forma que é possível saber quantas unidades de produto estão disponíveis em cada canal ou depósito. O consumidor tem acesso a essas informações em todas as interfaces que utilizar.

Cada tíquete de compra é armazenado no histórico do cliente, cupom a cupom, permitindo o uso de inteligência artificial para identificar padrões de consumo e apoiar uma comunicação bem direcionada. Durante o atendimento pessoal, os colaboradores têm acesso a esse histórico e podem fazer recomendações personalizadas, além de estarem o tempo todo conectados entre si por meio de *softwares* de comunicação e de monitoramento de desempenho. A integração é tão completa que o consumidor se sente único no relacionamento com a marca.

Varejistas ODIs reconhecem a nova jornada de compras e sabem que os consumidores acessam os mais diversos canais durante o processo decisório. Conhecem também o que cada cliente espera de cada canal e são capazes de entregar experiências memoráveis, independentemente da forma de interação com a marca.

A combinação do *online* com o *offline* é feita de modo *seamless* (sem emendas), e o cliente não consegue perceber mudanças de plataformas ou de tratamento, sentindo-se único nesse relacionamento personalizado que a marca lhe oferece.

Construir uma ODI envolve muito mais uma questão de mentalidade, um jeito de pensar sobre o relacionamento que a marca tem com o cliente, do que propriamente a disponibilidade de dinheiro e recursos. O futuro do varejo demandará empresas conectadas, focadas e integradas. ●

PARA SABER MAIS:

- Maurício Morgado. *O futuro do varejo na visão de quem faz – 1 de 4*, 2020. Disponível em: bit.ly/gvexecutivovarejo
- Maurício Morgado. *O futuro do varejo na visão de quem faz – 2 de 4*, 2020. Disponível em: bit.ly/gvexecutivovarejo2
- FGvcev. *O futuro do varejo na visão de quem faz – 3 de 4*, 2020. Disponível em: bit.ly/gvexecutivovarejo3
- FGvcev. *O futuro do varejo na visão de quem faz – 4 de 4*, 2020. Disponível em: bit.ly/gvexecutivovarejo4

MAURICIO MORGADO > Professor da FGV EAESP e coordenador do Centro de Excelência em Varejo (FGVcev) > mauricio.morgado@fgv.br