

e-BOOK

Cenários do Varejo 2019

POR WALTER LONGO



**GESTÃO
NA ERA
PÓS-
DIGITAL**

POR WALTER LONGO



“Gestão é dividir nosso tempo sabiamente entre pendência e tendência”

WALTER LONGO

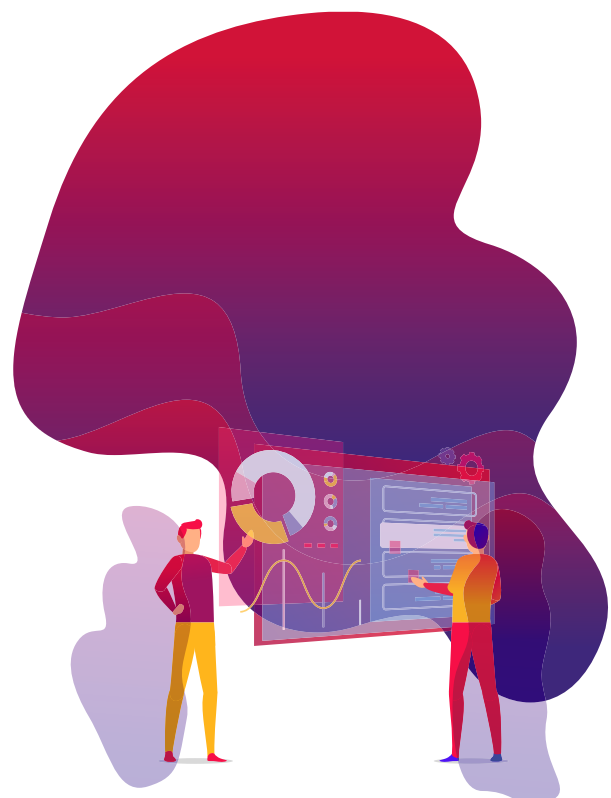
A competição entre os negócios é cada vez mais global. A tecnologia permitiu uma amplitude dos mercados e impõe que empresas revisem seus paradigmas.

“A era digital foi marcada por um choque de nova realidade que alterou todas as nossas premissas”.

Ao tempo em que as empresas integram o mundo físico com o digital, tornando-o um só aos olhos dos consumidores, elas certamente aumentam sua complexidade interna em prol da facilidade externa. Para o consumidor todos os pontos de contato com a empresa em sua jornada de consumo devem ser cada vez mais fáceis e rápidos.

“Vivemos um momento onde nossos negócios apresentam margens decrescentes e complexidade crescente.”

A era pós-digital é caracterizada pela união do mundo online e offline. E essa união exige não somente ferramentas ou “armas” digitais mas exige alma digital. São necessários novos comportamentos quando se está diante de uma significativa revolução.





ONOFF

“Não há mais distinção entre on e off na cabeça das pessoas”

“Alma digital é estabelecer o zeitgeist (espírito do tempo) na concepção, operação, nos processos, na gestão e na relação com o mercado.”

O varejo tem evoluído rapidamente. Novos modelos de negócios online e offline surgem e com eles novas formas de comprar, vender, distribuir e interagir com o consumidor em sua jornada de compras.

**O QUE É
PRECISO
PARA
ATUAR NA
ERA PÓS-
DIGITAL?**

1

Adquirir uma alma digital

Adquirir uma alma digital é rever os modelos hierárquicos tradicionais e sua forma de comando, criando modelos colaborativos capazes de gerenciar a inovação. É preciso também intensificar o uso de *big data* e *blockchain*¹, assim como utilizar ferramentas de realidade aumentada tanto no marketing quanto na capacitação das pessoas.

“É preciso entender que o digital e o experiencial se integram de forma definitiva”.

HIGHT-TECH e HIGH-TOUCH

“A revolução não é tecnológica, é humana”.

Conheça as tecnologias emergentes!

- **Wearable Computing** (“computação vestível”): é a tecnologia que propõe uma integração cada vez maior com o ser humano. Especialistas da área acreditam que o “computador de vestir” será uma das tendências tecnológicas (e da moda) para as próximas décadas.
- **Geolocalização**: também chamada de georeferenciação, a geolocalização significa o posicionamento que define a localização de um objeto em um sistema determinado de coordenadas.

Blockchain¹: banco de dados online, público e descentralizado criado para tornar a distribuição de informação transparente e confiável, sem precisar de um agente externo e centralizador que valide o processo. Foi graças a essas características que o blockchain tornou possível a criação de uma moeda digital descentralizada, como o Bitcoin.

- **Cloud Computing (“computação em nuvem”):** é a entrega sob demanda de poder computacional, armazenamento de banco de dados, aplicações e outros recursos de TI por meio de uma plataforma de serviços de nuvem via Internet com uma definição de preço conforme o uso.
- **Big Data:** é a análise e a interpretação de grandes volumes de dados de grande variedade. Para isso são necessárias soluções específicas para Big Data que permitam a profissionais de TI trabalhar com informações não-estruturadas a uma grande velocidade.
- **Mídias Sociais:** as mídias sociais são espaços de interação entre usuários. São considerados exemplos de mídias sociais: blogs, microblogs (Twitter), redes sociais (Facebook), sites de compartilhamento de conteúdo multimídia (Youtube, Flickr, SlideShare, Vimeo). Nestes canais, as pessoas podem dialogar e compartilhar informação.
- **Inteligência Artificial:** é um ramo de pesquisa da Ciência da Computação que se ocupa em desenvolver mecanismos e dispositivos tecnológicos que possam simular o raciocínio humano, ou seja, a inteligência que é característica dos seres humanos. O objetivo central das pesquisas relacionadas a inteligência artificial baseia-se na ideia de fazer com que os computadores possam “pensar” exatamente como os humanos, criando análises, raciocinando, compreendendo e obtendo respostas para diferentes situações.
- **Impressão 3D:** também conhecida como fabricação aditiva, é o processo pelo qual objetos físicos são criados pela deposição de materiais em camadas, com base em um modelo digital. Todos os processos de impressão 3D requerem o trabalho conjunto de software, hardware e materiais. A tecnologia de impressão 3D pode ser usada para criar tudo, de protótipos e peças simples a produtos finais altamente técnicos, como peças de avião, construções sustentáveis, implantes médicos que salvam vidas e até mesmo órgãos artificiais com o uso de camadas de células humanas.

- **Internet das coisas:** conceito tecnológico em que todos os objetos da vida cotidiana estariam conectados à internet, agindo de modo inteligente e sensorial. Também conhecida por IoT (Internet of Things, em inglês), consiste na ideia da fusão do “mundo real” com o “mundo digital”, fazendo com que o indivíduo possa estar em constante comunicação e interação, seja com outras pessoas ou objetos.

Para atuar nesse novo cenário, empresários, profissionais e especialistas precisam ir além do que aprender. É preciso esquecer tudo.

2 Aprender a atuar na efemeridade

3 Estabelecer relações individuais

Na Era Analógica, no tempo do varejo de balcão, tinha-se o atendente, que as vezes era o próprio dono do estabelecimento e sua família, atendendo uma população que residia próximo ao estabelecimento comercial. Essa relação era pessoal e de elevado grau de intimidade. O empreendedor sabia todos os hábitos de consumo dos seus principais clientes e baseava a sua operação nesse conhecimento. A rotina de compras e a precificação se baseava nesse conhecimento, isso gerava uma maior fidelização por parte dos clientes e um melhor resultado financeiro.

Como o passar do tempo, já na Era Digital, os grandes grupos de varejo chegam aos mercados locais e forçam as empresas regionais a se adaptarem a essa

nova realidade. Sai o balcão do PDV (ponto de venda) e inicia-se o autosserviço. As relações tornam-se impessoais e todo aquele conhecimento se perde com o passar do tempo e com o aumento do número de clientes ativos por cada PDV. Os dados se acumulam, mas não há o devido aproveitamento destes para a elaboração de estratégias adequadas ao perfil dos clientes.

Algumas empresas até extraem desses dados ações que promovem um certo impacto positivo no consumo, porém as segmentações de clientes tornam-se abrangentes demais e os dados demográficos e geográficos não são suficientes para proporcionar um valor diferenciado aos clientes.

Na atual Era Pós-Digital, as relações individuais entre varejo e cliente tornaram-se mais viáveis devido o maior acesso ao big data. O autosserviço continua e junta-se a ele uma série de serviços e estímulos sensoriais que enriquecem a experiência de consumo. A enxurrada de dados, provenientes dessas reações comerciais, cruzadas com os estímulos sensoriais, informações que os clientes disponibilizam em suas redes sociais e promoções disponíveis no período analisado, se transforma rapidamente em tomada de decisão e isso permite que o varejo possa sistematicamente se adaptar às novas condições que influenciam nas decisões de compra.

O problema disso tudo é que, embora o big data, o **BI (Business Intelligence)**² e uma série de outras ferramentas para a tomada de decisão sejam atualmente acessíveis, a cabeça do gestor muitas vezes ainda está lá atrás do balcão, ainda na Era Analógica. É preciso atualizar os softwares das máquinas e dos tomadores de decisão para aproveitar melhor as informações disponíveis pelos clientes e com isso voltar a cultivar as relações pessoais e promover melhores resultados para todos.

Business Intelligence²: significa inteligência de negócios. Refere-se ao processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte a gestão de negócios. É o conjunto de teorias, metodologias, processos, estruturas e tecnologias que transformam uma grande quantidade de dados brutos em informação útil para tomadas de decisões estratégicas.

4 Ter mais mulheres na direção

As mulheres são digitais e os homens são analógicos. As mulheres possuem uma maior capacidade de compreensão e relacionamento interpessoal. Diferente dos homens, mais racionais e analíticos, as mulheres são mais desenvoltas nas relações sociais.

Essa habilidade das mulheres, em se relacionarem bem e terem uma boa capacidade para resolução de conflitos, é extremamente necessária para a atual Era Pós-Digital.

Embora a tecnologia seja marcante na atual conjuntura que permeia toda a cadeia de valor que envolve o varejo, as relações pessoais ainda são bastante valorizadas. Todo esse aparato tecnológico não deve ser a grande atração do PDV, mas sim a satisfação dos clientes que é resultante de uma boa experiência vivenciada no agora PDX (ponto de venda com experiência). Essa experiência se dá quando os gestores estrategistas elaboram ações que focam na satisfação individual dos sujeitos que buscam naquela marca a satisfação de uma necessidade, ou a resolução de um conflito.

É nesse ponto que entram as pessoas e não as automações. Pessoas entendem de pessoas. Portanto, pensar como as mulheres hoje traz uma vantagem competitiva em relação às organizações mais mecanicistas. O varejo deve possuir a eficiência da máquina e o sentimentalismo das mulheres, entender as dores dos clientes, ser flexível em relação as regras e resolver os conflitos para que seja entregue a melhor experiência possível aos clientes.



Pensar como as mulheres não é excluir os homens do varejo. Apenas os homens precisam reprogramar seus **mindsets**³ para se enquadrarem à essa nova realidade. O homem precisa deixar de ser analógico para saber lidar com os **millenials**⁴ e promover no varejo as transformações necessárias para continuar em expansão.

Mesmo empresas 100% digitais podem conter uma alma digital mais humana. Por exemplo: a Reserva, ao realizar as entregas dos produtos comprados em seu e-commerce, envia junto da fria e tradicional embalagem uma foto de um dos colaboradores que atuaram no processo de envio da mercadoria ao cliente. Nessa foto há um pequeno trecho sobre a vida desse colaborador para comprovar que há relações humanas e pessoas mesmo quando o cliente compra através da internet. Há pessoas cuidando de pessoas!

Antes da Era Pós-Digital as grandes empresas tinham poder sobre as demais empresas, concorrentes, fornecedores e intermediários e, com isso, podiam facilmente regular o mercado conforme os seus objetivos. O mercado se retraía frente a esses grandes num sentimento de impotência. Uma grande empresa, antes da Era Pós-Digital possuía mais acesso a recursos e informações e essa competição se acirrava a medida que a escassez predomina no restante do mercado menos favorecido.

Mindsets³: o termo, que pode ser traduzido por mentalidade ou programação mental, é o conjunto de pensamentos e crenças que existe dentro de nossa mente e que determina como nos sentimos e nos comportamos. O mindset é como sua mente está programada para pensar sobre determinado assunto. Se nossa mente fosse um computador o mindset.

Millenials⁴: os millennials, também conhecidos como a geração Y, são aqueles nascidos entre 1979 e 1995. Quem veio depois disso já é considerado a geração Z (os centennials).

Hoje o mercado é o mundo!



Empresas como a Brazilian Bikini (<https://www.brazilianbikinishop.com/pt/>) competem de igual com grandes fabricantes nacionais e internacionais. A Brazilian Bikini, com uma produção modesta, já exporta para mais de 70 países. Os donos e as costureiras fabricam e vendem por meio do seu próprio site. Esse acesso ao mercado lhes confere uma maior flexibilidade para se adaptar rapidamente à moda e aos desejos dos seus clientes e uma maior competitividade em relação às grandes marcas, antes dominantes e poderosas. Isso era impossível antes da Era Pós-Digital.

A abundância de informações e recursos faz com que as pequenas empresas, antes massacradas pelo mercado que só favorecia as grandes marcas, possam competir no mesmo nível de igualdade com as grandes empresas. Porém, esses empresários de pequenas empresas, em sua maioria, ainda acredita que para continuar no mercado precisam se tornar as grandes do passado.

É preciso mudar o mindset desses empresários para que continuem flexíveis, rápidos e inovadores. Esses empresários precisam enxergar o mercado global e não local.

Não é o tamanho da empresa que deve determinar o tamanho do negócio, mas sim a visão do gestor, que deve olhar para um mercado maior.

Empresas iniciantes como San Paolo, Puro Açaí, Trevo Açaí, Yozzen, Bellucci e Empório Brownie reviraram o mercado de sorvetes em Fortaleza, antes dominado por 50 Sabores, Juarez e Ice Kid, forçando essas tradicionais marcas com décadas de mercado a se adaptarem à nova realidade.

Os millenials não têm compromisso com nada, querem novidades e experiências novas nesse mundo efêmero. Esses jovens são o mercado do presente e do futuro próximo. Portanto, é preciso gerir de forma multidisciplinar e se adequar e não tentar entender a cabeça desse novo consumidor imediatista e sempre insatisfeito.

O jovem foi educado a entender o mundo através de um videogame. Acabou uma vida e começa outra... vai em frente!

A visão de mundo dessa nova geração é diferente das anteriores. A posse já não é o principal fator motivador, mas sim as experiências de consumo. Portanto, nessa Era Pós-Digital as empresas devem parar de tentar entender os dados demográficos e geográficos dos clientes e passar a entender as motivações que os levam a consumir a sua marca através de aspectos temporais e causais (dados não estruturados).

O sujeito muitas vezes não é um consumidor ele está consumidor devido ao momento que está vivenciando em sua vida, pessoal e/ou profissional. Essa sincronidade entre oferta e demanda é que permitirá que as empresas possam ter um maior destaque no mercado. Para isso, precisam ser flexíveis, rápidas e inovadoras, não necessariamente, devem ser grandes, ou líderes de mercado.

Nesse atual momento os bancos de dados precisam ser substituídos por bancos de fatos, constituídos de dados não estruturados. Muitas vezes esses fatos são disponibilizados pelos próprios clientes gratuitamente nas redes sociais, são acessíveis e abundantes e todos do mercado tem acesso. São mais difíceis de serem interpretados, porém permitem que as empresas proporcionem aos seus clientes experiências únicas.



Mesmo no mundo digital, com toda essa tecnologia disponível e barata, há empresas que interpretam fatos isolados de consumo e os declaram, sabe-se lá porque, como característicos e determinantes de uma faixa da população. É preciso ter uma abordagem distinta para cada caso. As relações individuais devem ser predominantes desse mercado.

Uma mulher que está grávida não ficará nessa condição por mais de nove meses. Mesmo assim, há marcas que continuam enviando e-mails ou posts patrocinados para esse público por muito mais tempo. Pior ainda é quando a gravidez é interrompida, não ocorre o nascimento, e mesmo assim as mensagens publicitárias continuam a chegar.

As pessoas consomem por diversas razões diferentes e a Era Pós-Digital não tolera mais o enlatamento das estratégias. Por que falar a mesma coisa para pessoas que procuram a mesma marca por razões completamente diferentes? Esse tipo de ação era realizado pelas velhas e grandes empresas antes dessa Era. Como elas detinham o poder de acesso aos recursos, os consumidores não tinham escolha e tinham que engolir produtos e serviços que muitas vezes não lhes proporcionavam ganhos satisfatórios. Agora o mundo mudou realmente.

E então? A sua empresa está preparada para a Era Pós-Digital?

[Texto elaborado pelos professores da Faculdade CDL, Bruno Leitão e Marília Marinho, baseado na palestra "Gestão na Era Pós-Digital" apresentada no Cenários do Varejo 2019 por Walter Longo]

e-BOOK

Cenários do Varejo 2019

POR WALTER LONGO

