

# INOVAÇÃO NO VAREJO

No varejo, inovação significa a capacidade de o varejista captar e entender as mudanças nos desejos e necessidades dos clientes e de a elas responder continuamente

POR MAURÍCIO MORGADO

“Inovação” tornou-se, ultimamente, uma palavra de moda. Por essa razão, às vezes seu sentido é usado indiscriminadamente. Especificamente no varejo, a inovação ocorre de várias formas. A mais evidente é a maneira como o varejista articula o conjunto composto por linha de mercadorias, visual *merchandising*, perfil e treinamento de equipe, precificação, mensagem e tipo de propaganda e, inclusive, local em que instala sua loja. A FNAC e a Livraria Cultura, cada uma com seu estilo, são outros dois ótimos exemplos desse processo.

Porém, a inovação também pode ocorrer nos processos, na forma de trabalhar e conduzir os negócios. O fenômeno da *fast fashion*, tendo a Zara como seu ícone máximo, é, sem dúvida, uma inovação em processos muito bem recebida pelo cliente. A futura, e esperada, implementação do RFID, etiquetas inteligentes que por rádio-freqüência “falam” onde os produtos estão, também poderá ser um exemplo de inovação em processos a trazer grandes benefícios aos consumidores.

Mas o que move ambos os tipos de inovação no varejo? A necessidade de atender os consumidores. Porém, como estes últimos sempre mudam, como é o caso do consumidor brasileiro, cabe ao varejo um contínuo processo de atualização.

**MERCADO NACIONAL.** A título de contextualização, observemos alguns números sobre o mercado nacional. O Brasil tem 187 milhões de habitantes e 54 milhões de domicílios, um mercado com tamanho bastante atraente, principalmente se considerarmos que a população que vive em cidades corresponde a 82% do total. Além disso, em quase todos os domicílios há fogões e abastecimento de água, e em mais de 90% há geladeira, rádio e televisão. Em 85% dos domicílios há rede de energia elétrica pública.

De 2004 a 2006, 12 milhões de pessoas foram incorporadas à classe C, oriundas das antigas classes D e E, num importante processo de distribuição de renda, abrindo, com força, o mercado popular. A classe C agora totaliza 86 milhões de pessoas. Mas, apesar de termos 124

milhões de celulares no país e 40 milhões de telefones fixos, só há microcomputadores em 22% dos lares. Além dessas, outras mudanças expressivas podem ser observadas na população brasileira nas últimas décadas, que influenciam diretamente as respostas inovadoras do varejo.

**PERFIL FAMILIAR.** Uma das principais mudanças, sem dúvida, é o papel diferenciado da mulher. Por volta de 45% da força de trabalho brasileira é composta por mulheres. Elas chefiam 25% dos lares. Um recente estudo do IBGE alerta que as tarefas da casa tomam 25 horas por semana da mulher e outras 10 dos homens. Para a nova família, organizada de forma menos tradicional e com escassez de tempo, a palavra-chave para “compras no varejo” hoje em dia é “conveniência”. É isso que o Natural da Terra, um estágio bastante avançado do antigo “sacolão”, oferece aos clientes A dos bairros nobres de São Paulo. Ou então o que o Dia%, o supermercado “de conveniência de desconto” do Carrefour, faz para os clientes C e D de outras regiões da cidade.

Tratando de conveniência, tudo indica que o auto-serviço vai continuar em alta. Modelos como Etna, PBKids e Decathlon têm tudo para seguir em frente, já que facilitam a vida e agilizam as compras do cliente. Ainda nessa linha, os *shopping centers* ficaram tão complicados hoje em dia que até poderíamos apostar no retorno da loja de departamentos “full-service”, como eram a Sears e os saudosos Mappin e Mesbla algum tempo atrás. Nos EUA, as lojas de departamentos, até pouco tempo atrás consideradas mamutes à beira da extinção, experimentam um momento de revival e têm obtido resultados bem mais animadores.

Outro ponto marcante de nosso dia-a-dia é que o ciclo de vida da família está sendo adiado,

ou seja, as pessoas casam mais tarde: as mulheres, com 27 anos; e os homens, com 30, em média. Há também muitos novos arranjos domiciliares emergindo. Algo em torno de 10% dos lares é ocupado por uma pessoa somente, e o modelo de lar tradicional, com pai, mãe e filhos morando sob o mesmo teto, representa somente 49,4% do total das famílias brasileiras.

Ao casar mais tarde, é de se esperar que haja, por parte das pessoas, mais planejamento na empreitada. Mesmo que esse planejamento todo não ocorra, casando mais tarde as pessoas já estão mais evoluídas na carreira profissional e, no caso das camadas mais privilegiadas, terminaram os estudos superiores. Casam com mais informação e, conseqüentemente, são mais sensíveis a *design* de melhor qualidade. A Etna é um exemplo de varejista que, se não foi tão inovador, aproveitou bem essa tendência. Até mesmo as Casas Bahia já mostram sinais de atenção a esse novo consumidor: seus móveis já



apresentam *design* muito mais afinado com tendências internacionais, com toques italianos e até nórdicos na nova linha.

**ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO.** Além de casar mais tarde, o brasileiro também tem conseguido aumentar sua expectativa de vida, hoje ao redor de 75 anos. Se associarmos a isso a redução da taxa de natalidade, teremos então um quadro de envelhecimento geral da população.

No ano 2000 havia cerca de 18 milhões de pessoas com mais de 55 anos no país. Isso coloca ao varejo uma necessidade de adaptação e de inovação. Mas também surgem algumas oportunidades de negócios, como veremos mais adiante. Observe, nos gráficos a seguir, a evolução projetada da pirâmide populacional brasileira, e como esse quadro do envelhecimento mudou e mudará drasticamente nossa composição etária.

Uma implicação do envelhecimento da população é o aumento do número de consumidores com mais posses. As pessoas mais velhas já criaram os filhos, provavelmente quitaram suas casas (75% dos brasileiros vivem em casa própria) e, nesse

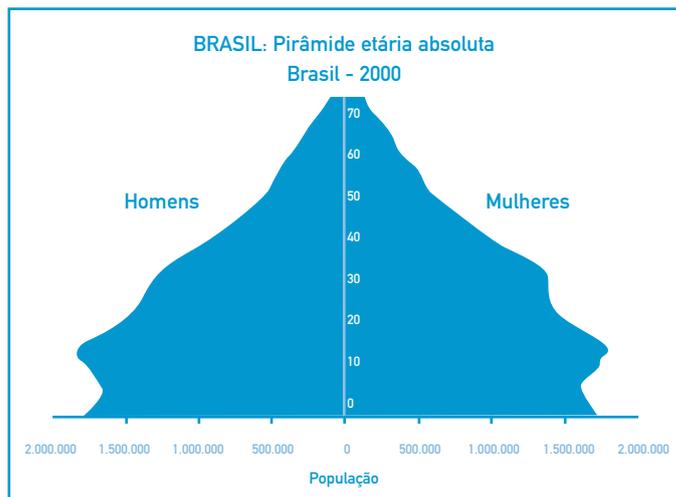
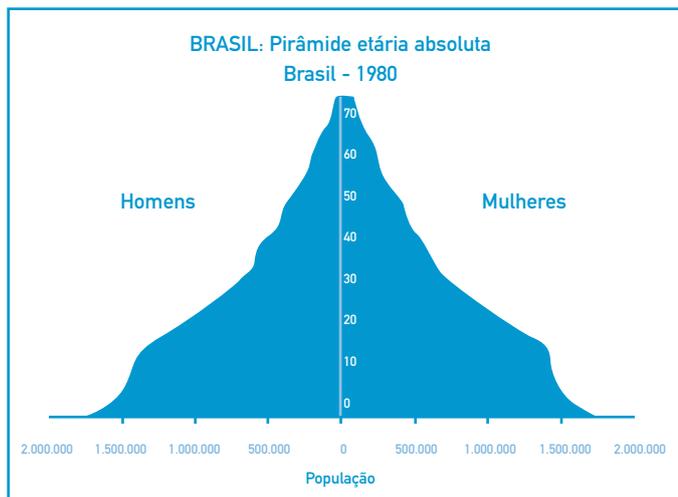
estágio da vida, podem permitir-se certos “luxos”. Viagens, decoração e itens para o lar, *hobbies*, culinária, vinhos, carros e supérfluos podem começar a fazer parte do seu cardápio de consumo.

Lojas como Spicy, com sua coleção de acessórios culinários; Expand, com vinhos do mundo todo; e Empório Santa Maria, com grande variedade de importados, são bons representantes de varejistas inovadores e que pegam carona nessa tendência.

**INFORMAÇÃO E EXIGÊNCIA.** Outra mudança importante no perfil dos brasileiros é que, pela primeira vez na história, em 2007 a venda de computadores superou a de televisores no país. Com cerca de 35 milhões de usuários, a Internet cresce a passos largos no país. Além disso, o número de matrículas nas universidades fica ao redor 5 milhões por ano.

Consequência: o acesso à informação e a facilidade de comunicação revertem em consumidores muito antenados, cientes da moda e costumes globais. Com a nova geração de celulares 3G chegando forte ao país a partir do segundo semestre de 2008, esse turbilhão de informações só vai crescer.

Gráficos sobre o envelhecimento da população: Brasil, 1980, 2000, 2020 e 2050



Adicionalmente, a evolução do cenário de abertura política e o próprio Código de Defesa do Consumidor (1992) tornaram o brasileiro mais desconfiado, ciente de seus direitos como consumidor e muito exigente quanto ao desempenho dos produtos e ao atendimento nas lojas.

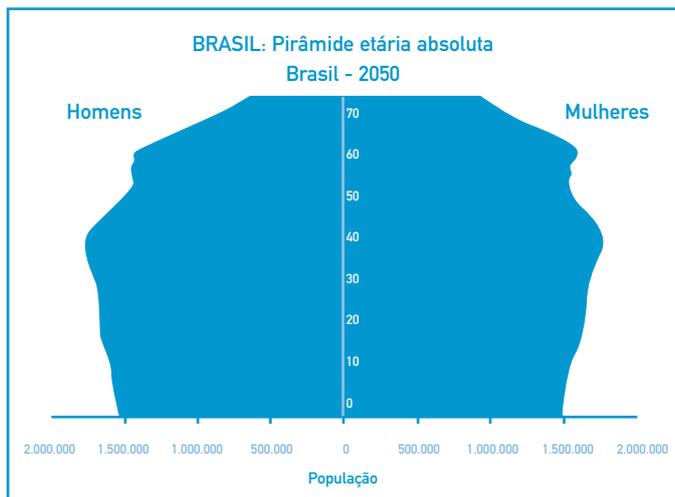
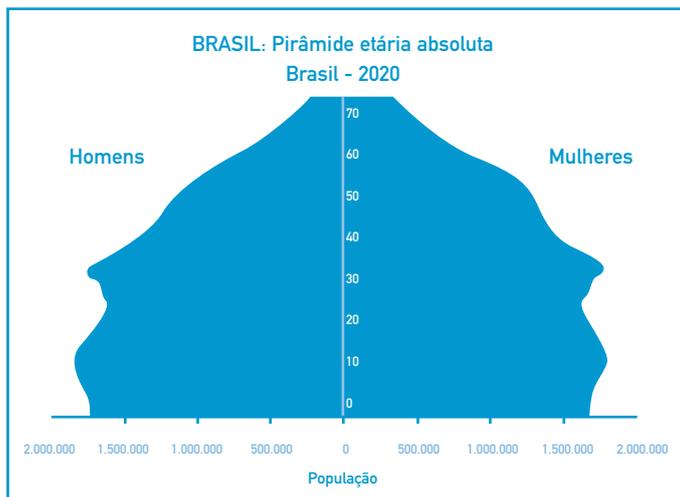
Nesse cenário, os varejistas se esforçam para facilitar a troca de produtos para clientes insatisfeitos, tomando o cuidado de poupá-los de interrogatórios e embaraços. O antigo *slogan* da Sears, “Satisfação garantida ou seu dinheiro de volta”, deveria estar sempre à vista dos varejistas brasileiros.

**MERCADO POPULAR E PREÇO.** Os 86 milhões de consumidores que o Brasil possui na classe C, chamada de mercado popular, representam uma força que agora começa a ser oficialmente reconhecida pelas indústrias e varejistas no país. Produtos e lojas voltados para esse público, ávido por ter acesso e inclusão, ganham espaço e notoriedade. Casas Pernambucanas, Marisa, C&A e Riachuelo ganham nova força, aliando crédito, atendimento e ambiente de loja focados nesse tipo de cliente.

O Lojão do Brás, em São Paulo, é outro exemplo de lojista que pratica preços compatíveis com esse público, criando um ambiente de venda superorganizado, de lojas com ar-condicionado, escadas rolantes, restaurante Habib's, café, serviços diversos e *visual merchandising* típico de grandes redes. A Têxtil Abril, outra a reconhecer a importância desse consumidor, chega a manter um serviço de microônibus que leva e traz o cliente a cinco estações do Metrô de São Paulo.

No que diz respeito a preço, o modelo de lojas no estilo “dólar” surge para atender à massa de clientes que precisam economizar por conta de sua situação financeira. Esse tipo de loja costuma ser pequena, oferecer níveis baixos de conforto, ter poucos funcionários e atendimento mínimo, marcas nacionais básicas e preços muito atraentes. Ainda não há representantes desse modelo no Brasil, mas, com certeza, há espaço para eles.

Há também modelos para quem quer economizar – nesse grupo temos os clubes de compra e os “atacarejos” ganhando cada vez mais força. Assai, Sam's Club e Costco (EUA) não são propriamente inovações (nasceram nos anos



1970 e 1980), mas seguem com força respondendo às necessidades desse grupo de clientes.

Ainda tratando de mercado popular e preços, não podemos esquecer a questão do crédito. A variação de renda explica 60% das vendas a varejo no país. A taxa de juros e a taxa de desemprego explicam praticamente todo o resto. Não tem jeito: para esticar a renda e permitir mais compras no varejo, só mesmo com mais crédito. Isso é tão forte que a correlação do volume de crédito ao consumidor disponibilizado no mercado com o índice da Pesquisa Mensal do Comércio do IBGE é de 95%. Não é à toa que, nos últimos anos, o varejo brasileiro experimentou crescimento expressivo, a maioria do qual proveniente de vendas a crédito.

**MUDANÇAS NO AMBIENTE COMPETITIVO.** O varejo ficou mais poderoso. Não há como negar. No setor de supermercados, por exemplo, as cinco maiores redes concentram 40% dos negócios. No ramo de eletroeletrônicos, os grandes varejistas também detêm fatia considerável. Esse poder fez com que a relação do varejo com seus fornecedores fosse revista. Além do poder de compra em si, o varejo domina cada vez mais a informação sobre os hábitos e desejos do consumidor, antes monopólio da indústria.

Há também a presença dos grupos varejistas estrangeiros. Empresas como Carrefour, Wal-Mart, C&A e Leroy Merlin exploram há tempo o mercado brasileiro. A chegada da chilena Cencosud, ao comprar o G. Barbosa, talvez sinalize novo ânimo para a internacionalização no varejo brasileiro. Mas, o que explica esse movimento? Países como EUA, França, Inglaterra e Japão experimentam um cenário de queda no crescimento varejista há três décadas. Nesse contexto, resta aos grupos estrangeiros procurarem os BRIC, e, ao que parece, a primeira letra do acrônimo está na moda.

**LOJAS DE FABRICANTES.** Samsung, Apple, Adidas, Puma, Nike, Sony e Nokia são alguns que estrearam lojas para venda direta ao consumidor. Um pouco em resposta ao poder crescente do varejo, outro por estratégia de *branding*, alguns obtiveram tanto sucesso com suas lojas próprias, com é o caso da Apple, que o varejo tradicional perdeu importância no seu *mix* de distribuição. Isso sem falar dos que já nasceram vendendo direto, como a Dell. O caso da loja Melissa, em São Paulo, é mais um bom exemplo dessa estratégia de fabricante.

**VAREJO DE LUXO.** O mercado de produtos de luxo sempre foi um segmento importante. Hoje em dia, além do tradicional topo da pirâmide, há grandes grupos de clientes se interessando por esse tipo de varejo, particularmente os consumidores mais velhos, com dinheiro sobrando. Ermenegildo Zegna, Tiffany, Prada, Daslu e tantas outras marcas ainda manterão seu fascínio por longo tempo.

**HIPERSEGMENTAÇÃO.** Consumidores mais sofisticados e informados começam a ter gostos e necessidades muito específicos. A competição no varejo faz com que novos conceitos sejam desenvolvidos pensando-se em grupos cada vez menores de clientes. The Container Store, cadeia norte-americana com cerca de 40 lojas, especializada em produtos para manter a casa organizada, é uma representante dessa tendência. Lá é possível encontrar desde sistemas completos de armários até os menores potinhos e embalagens. Na linha da segmentação por estilo de vida, a Anthropologie, também norte-americana, é um exemplo. Pensando numa mulher específica, oferece vestuário, decoração, móveis e cama-mesa-e-banho num ambiente diferenciado e especial.

**COMÉRCIO ELETRÔNICO.** Uma “conjunção astral” favoreceu o comércio *on-line*. O alinhamento de consumidores sem tempo, informatizados e informados, com um ambiente de pouca intervenção governamental, fez o setor explodir, registrando crescimentos em torno de 25% já há quatro anos. Marcas como Submarino lutaram para posicionar-se na mente do cliente no início do *e-commerce* no Brasil, e hoje conseguem o retorno esperado. O varejo tradicional, alavancado pelo conhecimento de marca que já tinha, também aproveitou e seguirá aproveitando esse benefício dos astros. Livraria Cultura, Pernambucanas, Ponto Frio, e internacionais como BestBuy e FNAC, utilizam com maestria essa ferramenta, criando presença e reforço de marca.

**EXPERIÊNCIA DE COMPRA.** Os consumidores mais informados e endinheirados começam a demandar experiências de compra diferenciadas. Não basta mais oferecer somente conveniência, preço justo, bom atendimento e linha de mercadorias adequada. É preciso gerar prazer, diversão, encantamento durante a compra. O ícone máximo dessa tendência é The American Girl Place, uma loja de bonecas focada em meninas de até 12 anos, onde o preço do modelo básico é US\$ 105, numa oferta que inclui mais um personagem, o cachorrinho Coconut. Essa família de bonecas é vasta o suficiente para permitir que a menina possa escolher a que mais se assemelhe fisicamente a ela.

Além dessa linha de bonecas que podemos chamar de contemporânea, há uma área dedicada à venda de outra família de bonecas, as históricas. Por exemplo, uma delas viveu na época da Depressão dos anos 30; outra foi uma escrava

que quer ser libertada; outra, uma colonizadora inglesa, sempre com “histórias de vida” relacionadas ao desenvolvimento dos Estados Unidos.

Na loja da Quinta Avenida, em Nova York, para se ter uma idéia de até onde a experiência de compra pode chegar, é possível encontrar um *conciêrge* recepcionando e orientando os clientes que chegam à loja, e uma livraria onde se vendem livros que contam histórias sobre as bonecas à venda. Nessa loja encontramos também grande oferta de roupas para meninas que queiram vestimentas iguais às das bonecas e, pasmem, um salão de beleza para bonecas onde, por US\$ 10, é possível mudar o penteado da boneca. Há também um teatro que oferece lugares para cerca de 200 pessoas e onde são encenadas peças retratando as histórias das bonecas.

Como se tudo isso não bastasse, a loja oferece um hospital de bonecas, local onde elas são “internadas” para conserto. Há também um restaurante/café onde, além de as famílias se alimentarem de verdade, as bonecas das meninas são acomodadas em minicadeiras e servidas pelas garçonetes.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS.** Inovar no varejo é um exercício de percepção constante. É uma ligação sem fim nos desejos e necessidades dos clientes. As antenas do varejista e de sua equipe devem perscrutar o ambiente na busca desses sinais, os quais nem sempre são claros e poucas vezes verbalizados pelos clientes. É mais um exercício de empatia que qualquer outra coisa: se eu fosse o meu cliente, o que gostaria de ter? O que me seria relevante? As alternativas para inovação aparecerão. Boa sorte! ✕

