

NRF & Design Estratégico para o Varejo em NY.

Neste pequeno sumário vamos fazer uma reflexão sobre as lições de NY.



PREMISSAS:

- **CADEIA DE VALOR DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE!**
- Crise é de verdade e nós, brasileiros, estamos nos beneficiando dela;
- Economia de mercado é um jogo onde um ganha e o outro perde ... *dinheiro*;
- Brasileiros são criativos e inventivos para lidar com a adversidade;
- As empresas brasileiras precisam de acesso à tecnologia, capital e inglês;
- Ele vão se recobrar, acredite;
- Incrível, mas o Brasil financia os EUA ... hoje;
- Dá para jogar o jogo se fizermos o dever de casa;
- Qual o tema de seu planejamento estratégico?
- A geração **Y** já tem filhos.

1. O 1º mundo despertou do valor de Mercado da empresa para o valor do Consumidor fã:

Imaginem vocês um mercado próspero como os EUA até 2007, de repente o mundo dos papéis vai para o lixo!

A bancarrota do tradicional banco de negócios americano Lehman Brothers, em 15 de setembro de 2008, encerra de forma brutal o frenesi criado em torno das operações arriscadas no setor do crédito imobiliário americano (subprime). A falência de um símbolo do sistema bancário e as grandes dificuldades encontradas por outras instituições como a seguradora AIG deflagra uma crise financeira e econômica, a mais grave desde a de 1929. (AFP)

A crise da Economia Americana e, por consequência a mundial (o PIB dos EUA é maior que U\$14 trilhões), trouxe de imediato uma retração nas compras, já que os americanos se acostumaram à consumir vorazmente durante mais de 2 décadas de emprego e renda.

Lá o empregado tem muito pouca proteção – diferente do Brasil – e perder um emprego significa morte súbita da entrada de dinheiro, sem indenização. Além disso, pelas leis americanas do trabalho, a empresa pode reduzir horas trabalhadas, pagando uma semana de 3 dias por exemplo, para manter os talentos. O fato é que sem trabalho a solução é arranjar emprego, rápido.

Se o valor dos papéis vão para o buraco e as empresas precisarem de caixa, os executivos vão começar cortando despesas e contratos. Se não vende, pois o consumidor ficou com medo e retraiu-se, o corte começa pelas pessoas, pelo fechamento de pontos-de-venda, por corte dos bonus e se, ao longo de um tempo, não se recuperarem, tem o "chapter 11" que é uma falência administrada.

Já vamos para o 3º ano de penúria americana e européia e parece que vai durar mais um outro tanto, pelo menos.

Esta é a diferença fundamental do mercado do primeiro mundo e dos emergentes como o Brasil, Índia, China e .. Rússia – o BRIC.

2. O consumidor só gasta com o que ele se identifica. Muito pouco!

Observar o Mercado, visitar lojas, conversar com os líderes de outros segmentos é mandatório para viver a dinâmica do varejo informado. Assim destacamos que em NY, lotada de brasileiros, as lojas fechadas para aluguel - **Retail Space Available for Rent** - estavam por toda a parte, mesmo. Era parar em qualquer rua e olhar em volta: várias lojas fechadas.

Como planejar estoques, prever vendas, margens, expansão e incremento da imagem da marca? Um baita problema!

Nós visitamos muitas lojas, tudo com tradução simultânea de Manoel Alves Lima e Brian Dyches, que dissecaram os pontos-de-venda, expondo as estratégias de diferenciação dos melhores planos de negócio exposto na loja. Passamos por 5th. Ave., Lincoln Center e Meat Packing e Soho.

Realmente ficou claro que os americanos sabem construir lojas encantadoras. Mas isto não basta numa situação singular como esta. É preciso muito mais do que encantamento, é preciso expressar uma ligação com os cidadãos muito mais profunda, de modo à expressar os desejos do consumidor levando em consideração que, se ele gastar, vai gastar pouco e só onde ele se sente irresistivelmente identificado.

3. O Design não é apenas estética, é estratégico:

Como conquistar um consumidor mais consciente de que o dinheiro dele pode faltar amanhã? E o Luxo? Mais por menos?

Então as empresas ficaram contra a parede, tendo de desfocar dos produtos e gastar toda a sua energia com o cliente. Aí aparecem as empresas criativas de verdade, como a **Littlemissmatched**, que vende para *teens* pares de 3 meias, alinhadíssima como o jovem consumidor quer se manifestar, que exercita isto na Web o tempo todo, tem milhares de amigos nas redes sociais e está cansado de "mais do mesmo". Sim, porque como muito bem chamou a atenção o Manoel Alves Lima: **Diesel, GAP, Tommy, Lucky Brand, Abercrombie, Hollister**, e

as congêneres, vendem mais ou menos as mesmas coisas, que já não 'vendem tanto', e acreditamos que terão que mudar logo.

A **Littlemissmatched** dá um banho de criatividade com loja cheia, e a **Uniqlo** - do japonezinho com pinta de contador – revoluciona apresentando qualidade, variedade, design, estilo, Visual Merchandising campeão, marketing viral e ... *loja cheia!*

Ora, para fazer isto acontecer, o método de pensar a estratégia do negócio precisa estar bem alinhado com a percepção clara do que se deseja que a marca produza *naqueles potenciais clientes*.

Não se trata de, apenas, apresentar muito bem o produto, iluminado, com grade legal, num ambiente legal. Isto é básico. É muito mais! É preciso que lá atrás, no Planejamento Estratégico estejam presentes nos ingredientes as percepções do cliente potencial, do como apresentar o discurso da marca, dos produtos, que serviços oferecer, em que canais atuar mais fortemente. Este é o papel do Design Estratégico, de responder à estas perguntas com soluções de negócio voltadas 100% para o consumidor.

Mas, se você quer saber mesmo o que vai importar, internamente na empresa, pense na grana que os acionistas vão ter que colocar na mesa apostando que o retorno vai acontecer. Aí então os executivos tem que ter a segurança de apresentar o Plano de Negócios de uma maneira consistente, de um modo que seja facilmente compreendido o tamanho do risco e da sedução em jogo. Coisa de pensamento do Design, que invadiu, portanto, todas as instâncias do negócio. Eu disse *todas*. Não há negócio do varejo de sucesso, hoje em dia, que não esteja comprometido com o Design Estratégico - o design alinhado com o planejamento estratégico do negócio.

Assim, os mais bem sucedidos empresários e executivos são aqueles que sabem interpretar os desejos de seus clientes potenciais traduzindo em cada instância da marca esta singularidade, através da "personalidade" de seus produtos e serviços.

No meio do furacão da crise nós aprendemos bastante sobre como intensificar e aprofundar o foco.

Luxo:

E o Luxo? Ora, eles já fazem isso há muito tempo. Aliás a tradição agregada ao segmento fala por si só. Atravessaram guerras mundiais, recessões, euforias, e as tradicionais do Luxo estão lá. O Mercado do Luxo vai sobreviver, pois sempre teremos pessoas sofisticadas, e agora que a população chega perto dos 7 bilhões, tem muito mais gente para querer produtos e serviços diferenciados, onde a qualidade não se discute, os serviços são surpreendentes, e o preço considerado justo, mas inacessível para a maioria.

A nova circunstância criou muitas possibilidades para quem entende do tema, como o Giorgio Armani, que tem produtos para praticamente todas as camadas sem prejudicar o requinte de seus top de linha. Através de articulações, tivemos a oportunidade de aprender com o Philip Rosenwein, Senior VP de Visual Merchandising

da Giorgio Armani Corporation, que recebeu nosso grupo à portas fechadas para uma palestra requintadíssima no restaurante da mais nova loja, a Giorgio Armani 5th. Ave., inaugurada em fevereiro de 2009, combinando História com o ultramoderno, numa loja de 4 pisos, um deles o sub-solo, 4mil m² e o Bar e Restaurante no piso superior com 480 m². O projeto é dos arquitetos Doriane e Massimiliano Fuksas. Lá, fomos apresentados aos pressupostos da marca, de como ambientar um loja que tem tamanha consistência na arquitetura de vanguarda, com uma escada poderosa (a loja foi construída em volta dela) mas mesmo assim uma preocupação obsessiva com o produto. É dele a declaração de que *“se o consumidor ficar admirando os elementos arquitetônicos, então o projeto fracassou!”*. A visita guiada pelas instalações foi a confirmação esplêndida de tudo o que foi revelado ao nosso grupo da J2b e Growbiz.

Todos os empresários e executivos do varejo tem muito o que aprender com o Mercado do Luxo e com o que realizam os seus ícones. Os que fizeram a lição tornaram-se mais criativos, mais humildes, e procuraram superar as expectativas de seus consumidores, surpreendendo e oferecendo *“muito mais por menos!”*

4. Porque os executivos estão tentando aprender Design?

Matemática não é ciência, é método. Então usamos a matemática para medir, para expressar a lógica do pensamento, para inferir resultados em pesquisas, estatísticas. Diferentemente da expressão do pensamento sociológico, do antropológico, do arquitetônico, do contraditório do Direito, do processo do Design, o modelo matemático não consegue expressar muito bem as variáveis que compõem estas atividades humanas, gritando pela Arte. A matemática serve à contabilidade, pois mede o que ocorreu, aos controles financeiros, ao encadeamento das linhas de programação dos softwares, para se expressar num belo Excel. Mas hoje em dia o financeiro não pode ser o CEO, correndo um risco tremendo de tornar-se um homicida da criatividade, que se expressa, deambulando, a percepção. O financeiro tem que acreditar.

Lembram mais acima quando eu falei que tem que vender para os acionistas? Vocês já pensaram o financeiro explicando que a loja tem que ser, digamos, como a Abercrombie & Fitch. Mas, o cabeção financeiro é capaz de arriscar seu dinheiro numa proposta que ele *“sinta”* que é vencedora para os consumidores. Este é o segredo. Quem faz isto muito bem, resolvendo forma e função, é o designer, ou o executivo que sabe pensar como um designer, atribuindo valor aos aspectos intangíveis, que são aqueles que os consumidores vão perceber. E somente aqueles.

Em New York, na rua, no Congresso da NRF, na Feira, no Design Studio, e no ICSC esta foi a tônica: tudo centrado no consumidor! No ICSC o presidente, Michael Kercheval deu uma aula sobre o tema shopping center e suas idiossincrasias mundo afora, explicando com clareza, que não houve um investimento sequer num país que tem cerca de 50.000 shopping centers. Entretanto, nos emergentes este quadro é reverso, mostrando um cenário de oportunidades para os grandes investidores do setor. Na sequência a doce designer Carolina Fonseca, que mora em NY e trabalha para a Sterling Management Inc., nos brindou com uma inteligência ímpar, fazendo um roteiro em Manhattan das principais lojas e suas características, tudo ancorado num conjunto de saber científico das variáveis em jogo em cada projeto. Encantou à todos, pois na véspera havíamos tido uma leitura espetacular destas lojas, in loco, através das análises do Manoel Alves Lima e Brian Dyches. Um arrazo de encontro, osquestrado por nosso amigo Jorge Lizan diretor de International Business Development! Não pode deixar de ser mencionado a premiação do RDI – Retail Design institute, na sede do jornal The New York Times – Times Center. Ficou evidente nas premiações como as lojas estavam impregnadas de criatividade e relacionamento com o cliente. O grande vencedor da noite foi o ítalo-americano Giorgio Borusso, que participou de um painel expetacular no Design Studio, entrevistado pela jornalista Susan Szenasy do Metropolis Magazine, onde expôs sua filosofia de vida e a metodologia criativa para seus maravilhosos projetos de varejo vencedores.

5 . Paco definitivo 1: O poder feminino

Agora vamos tocar de leve – quem estava lá entende – no brilhante modo de compreender que o Paco nos presenteou na palestra exclusiva para nosso grupo e convidados, patrocinada pelo **Grupo Linx**.

Nos EUA 70% das mulheres trabalham fora de casa, e para suportar os custos de uma residência de classe media é necessário duas fontes de receita, e as receitas femininas estão tornando-se maiores do que as dos homens...

A dinâmica das famílias, a dinâmica do consumo, é influenciada pelo relógio interno de cada uma, e as mulheres estão à frente, dirigindo e remodelando uma sociedade que foi construída para os homens, pelos homens, até recentemente.

Quando um homem vai à um shopping center ele quer fazer as coisas muito rápido se comparado com o relógio de percepção da realidade pelas mulheres, o mesmo acontecendo nos supermercados, e lojas de rua. Quem está, portanto, no comando das soluções do varejo hoje em dia, e para muito tempo para frente? Alguns brasileiros

sabem muito bem disso com a criação de “estacionamento de marido” nas lojas para o público feminino.

Ao conceber um negócio, na atualidade, as características para atender as mulheres são radicalmente diferentes das dos homens. Isso sem aprofundar muito na geração Y, que é conectada e vive em rede.

Pois é, quem viu e ouviu aprendeu muito com um antropólogo do varejo, cujo livro “Why we Buy” (Vamos às Compras) foi oferecido autografado para cada um dos participantes de nosso grupo.

6 . Paco definitivo 2: Mercados emergentes

Paco fez uma análise do consumidor dos mercados do primeiro mundo e falou bastante do Brasil, onde tem um escritório, a Sense Envirosell. Ele chamou atenção, com muita coragem e talento, que o Brasil está fazendo a transição do século 19 para o século 20. O dinheiro encontra-se nas mãos dos americanos, que tem 60 anos de tradição em varejo. Já no México, no Brasil e na China os investidores no varejo são bem mais novos, com menos tradição, mas uma cultura jovem e muito mais vibrante do que a dos EUA.

Ele vem ao Brasil frequentemente, onde tem clientes como o Banco Itaú e Brahma, país de onde vem 30% da receita e 20% do resultado líquido de seu escritório.

Mas, as diferenças dos padrões de trabalhadores e custos de salários e materiais são tão distintos que, o que pode ser feito em cada cultura afeta diferentemente o comportamento dos consumidores. Ainda bem.

A gestão da cadeia de valor do varejo é muito diferente nos EUA e no Brasil devido, principalmente, à maturidade dos sistemas de logística. Paco recomenda que, além de visitar New York, London, Paris, os varejistas e executivos do varejo brasileiros devem mergulhar nos mercados emergentes da Turquia, da China, da Índia, onde podem comparar os esforços criativos e as soluções impressionantes que seus colegas nestes países estão fazendo com o mínimo de recursos, e . . .

inspirar-se!

Pergunta o Paco: o que vai acontecer quando o Brasil vencer a Copa do Mundo este ano?

7. Innovation Station: Um exemplo de Extended Enterprise Design oriented

Agora vamos comentar rapidamente – o Dagoberto Hajjar já avançou em suas observações – porque a Tecnologia é o maior investimento de todas as empresas do varejo americano. Mas não é

aquela tecnologia de fabricar a bola da vez. Estamos falando da Tecnologia da Informação – TI.

Rapidinho o seguinte: o que é estratégico mesmo, para as empresas, é o **Conhecimento compartilhado**. Mas Conhecimento só pode ser produzido se tivermos Informação acurada, no momento que ela precisa aparecer, para podermos analisar e comparar o que estamos observando com o que estamos medindo. Assim, Business Intelligence (BI), Customer Experience Management, mapeamento de navegação, processos de regulação de estoque, pagamento por celular, interatividade, negócios on-line, redes sociais ... é desta Tecnologia que estamos falando, aquela que o Google usa para ganhar bilhões de dólares! É isto que vai importar de fato, pois o cérebro humano não é capaz de processar milhões de informações comparado com a capacidade matemática dos computadores e da inteligência relativizada que os softwares e hardwares podem processar.

Para promover tudo isto é necessário investir. Sem volta, tem que investir: no site, no blog, nos processos, no PDV, no ambiente de venda, do contrário como você poderá saber, sem molhar o dedo na boca, o que está acontecendo em multi-ambientes e em multi-canal?

Na Feira da NRF o Marc Levy, da Crative Realities Inc. (CRI), nos guiou por um tour no Innovation Center (que substituiu a loja do futuro dos anos anteriores) o que nos deu uma idéia concreta de como uma empresa pode utilizar-se das mais modernas ferramentas de interatividade disponíveis.

Várias empresas juntaram-se e, sob o comando da CRI, nos demonstraram o que há de mais importante nas tecnologias de relacionamento e monitoramento (vocês viram no blog o Dagoberto demonstrando a prateleira que é uma balança e mede a quantidade de produto que está nela em determinado momento?).

8 . O Mercado on-line e a loja física integraram-se, não dá para distinguir, pois para o consumidor é uma só instância.

Esta é a maior tendência do varejo atual, onde os consumidores não devem distinguir o que está sendo oferecido nas lojas físicas do varejo on-line, das presenças das marcas nas redes sociais, pois se, para este mesmo consumidor a fonte de alimentação de informações está lá na web, então quando for na loja física esta tem que ser uma extensão – um **re-tail**, do que está sendo visto em todo o lugar e compartilhado. Esta lição foi apreendida por todos nós nas palestras onde os processos de resposta multi-canal do varejo dominaram os temas e que, mais ainda, o consumidor valoriza a dinâmica de quem de fato está comunicando-se consistentemente. Nada de vender e não ter para entregar. Isto mata que nem Detefon!

9. Freaknomics:

Steven Levitt – microeconomista inquieto, que tudo questiona - escreveu e fez palestra na NRF – **Mudando o jogo – modelando as demandas do consumidor mais esperto** – dissecando o cotidiano com uma habilidade singular de se fazer compreender num território onde os economistas, em geral, tem grande dificuldade para traduzir suas conclusões. O rigor científico das observações, foram lastreadas por um 'arsenal de instrumentos de análise com destaque para métodos estatísticos'.

Como disse o Marcelo Cherto muito bem ao sair da palestra do Steven: "... se eu tivesse vindo aqui só para esta palestra, estaria plenamente satisfeito" (a declaração dele está no nosso Blog – <http://nrf2010blog.com.br>).

10 – Sustentabilidade:

O varejo 21 informa que, as empresas que não derem um exemplo claro do que fazem para diminuir o impacto da sociedade humana no meio ambiente estão fadadas à ficar de fora do jogo.

Todos os empreendimentos tem procurado demonstrar claramente como seus negócios estão alinhados com o Desenvolvimento Sustentável.

Do Wal Mart à Natura, a cadeia de valor da experiência tem um componente educacional essencial, que é a preocupação com o meio-ambiente em todos os passos dos processos, que incluem material prima, serviços, fabricação, logística, distribuição, produtos, loja física, web. Os consumidores, nós todos, vamos dar mais valor para empresas que demonstrarem com transparência o que estão fazendo. Nada de colorir de verde as sacolas de plástico. Os designers repudiam isso, pregam contra isso, e vão conseguir mostrar a empresa se esta tiver a Sustentabilidade na ordem do dia.

Bons negócios e até breve no Pós Evento que faremos logo depois do Carnaval.

João Batista Ferreira
Titular da J2B Innovation

Site do evento: www.j2bnrf.com.br

Blog: <http://nrf2010blog.com.br>