

Hoje, as incertezas da vida e a impessoalidade da tecnologia recolocam as relações, o afeto e a cooperação no centro dos negócios e do atendimento aos consumidores

Mais AMOR, mais VALOR

ISTOCK



Já ouviu falar em “mundo VUCA”? Talvez não, mas isso não muda nada: estamos todos vivendo nele. VUCA é um acrônimo, em inglês, para Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous. Ou, em bom português, Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo, exatamente o tipo de dinâmica que pauta as relações e o consumo, entre outros aspectos da vida atual.

Cunhado no militarismo estadunidense dos anos 1990, o termo chegou ao mundo dos negócios depois da – inesperada – crise de 2008, com a constatação de que a tecnologia mudaria muito mais que produtos tecnológicos e necessidades relacionados ao consumo desse tipo de bens.

Nos anos 1990, o LP foi substituído pelo CD com sucesso. Do mesmo modo, todos trocaram seus videocassetes por DVDs que, no início dos anos 2000, viraram blu-rays. Esse era, até a primeira década deste milênio, o caminho natural da evolução tecnológica. O que viria depois? Um suporte ainda menor e com melhor imagem? Era o que se podia supor. Era, talvez, o que supunham os fabricantes de tocadores de blu-rays, os prensadores, as locadoras...

Uber, por exemplo, já virou substantivo para designar um certo tipo de prestação de serviço. Fala-se em uberização quando se quer conceituar um atendimento sem atritos, baseado no cliente negociando com um prestador de serviço, sem intermediários, as condições de ambos

O que veio, porém, foram os serviços de streaming, a exemplo da Netflix e do Spotify. Indo para outro setor, quem poderia prever o Uber e o AirBnB? Foi certamente a tecnologia da comunicação que permitiu a existência de ambos como forma de negócio. Mas seu alcance vai muito além do segmento tecnológico, pois modifica de forma disruptiva e absolutamente imprevista segmentos que não estavam, até então, conectados com as descobertas da tecnologia. Mudam, também, parâmetros e padrões de serviço que rapidamente se espraiam para outros segmentos.

Uma das características marcantes dessas mudanças que outra revolução, a tecnológica, vai gerando aqui e ali é justamente a rapidez cada vez maior com que acontecem e se estabelecem.

Voltando ao exemplo fonográfico de antes: o LP levou décadas para ser substituído. Já o CD reinou absoluto por pouco mais de 10 anos, quando começou, primeiro, a enfrentar a concorrência do iPod e suas músicas virtualizadas. Logo depois, perdeu a vez para serviços de música cada vez mais sofisticados, até chegar aos streamings de áudio. O iPod, mesmo sendo disruptivo, caiu no desuso – e note-se que foi lançado já nos anos 2000.



FARIA, DA BLUESOFT:

a partir da geração Y, há expectativa de uso maior da tecnologia como relacionamento e de posicionamento das marcas

DIVULGAÇÃO



Guia de viagem ao mundo VUCA

As transformações cada vez mais ágeis, numerosas, efetuadas e suplantadas em cada vez menos tempo são justamente o que caracteriza o Volátil, do VUCA. Torna ainda mais difícil traçar estratégias e fazer previsões.

Para o professor da Harvard Business School, ex-CEO da Meditronic e autor do livro *Discover your true north* (algo como *Descubra seu verdadeiro propósito*), Bill George, “os métodos de gestão tradicionais parecem não dar mais conta do volume de mudanças que estamos assistindo”.

Em seu artigo *VUCA 2.0: A Strategy for Steady Leadership in a Unsteady World* (*VUCA 2.0: Estratégia para uma liderança estável em um mundo instável*, em tradução livre), publicado na Forbes, George lista algumas características e ações que podem ajudar os negócios a prosperar.

Formando novamente o mesmo acrônimo, VUCA, ele fala em “Visão” (Vision, em inglês – habilidade de enxergar para além do caos e descobrir o verdadeiro propósito da instituição); “Compreensão” (Understanding – significando que o líder precisa conhecer bem as fortalezas e fraquezas da empresa, abraçar as múltiplas informações e perspectivas e engajar funcionários e clientes); “Coragem” (Courage – para assumir riscos e tomar decisões em um ambiente pouco previsível); “Adaptabilidade” (Adaptability – se houver um momento em que os líderes precisam ser flexíveis para se adaptar ao ambiente de rápidas mudanças, esse momento é agora).

“O propósito da companhia torna-se ainda mais essencial, para realmente dar um norte às empresas, ao relacionamento com o consumidor, ao relacionamento com a equipe, com os fornecedores e com o meio ambiente. É preciso retomar a clássica pergunta: o que tenho para oferecer que é o que eu sei fazer de melhor, minha essência, e que faz sentido com as necessidades do meu consumidor? Quero ser conhecido pelo que e por que quero que as pessoas venham à minha loja?”, explica o sócio fundador da consultoria especializada em varejo 360, Olegário Araújo.



DIVULGAÇÃO

ARAÚJO, DA 360°: é preciso se perguntar o que se tem para oferecer que é o que se sabe fazer de melhor

O supermercado é um local de compra bastante popular entre as pessoas: 89% da população com 16 anos ou mais costuma ir a supermercado, mesmo que de vez em quando

Se, por um lado, o VUCA traz consequências práticas para o ambiente de negócios e para a vida das pessoas, por outro, ele não está sozinho e suscita outros movimentos que, ao mesmo tempo em que o definem, são definidos por ele.

Tome-se o propósito como exemplo. Não que ele não tenha sido importante antes. Empresas que tinham propósitos claros e uma identidade com proposta de valor alinhada a esses propósitos foram as mais duradouras, as que ficaram. Especialmente aqueles que extrapolaram as próprias companhias.

O caso é que um propósito claro, bem comunicado aos colaboradores e fornecedores, funciona exatamente como um norte em momentos de

mudança rápida e abrupta e amplia a flexibilidade perante o caos, porque não fixa a companhia em um produto ou serviço, mas em uma ideia que pode se concretizar de muitas formas.

O CEO da Bluesoft, empresa que fornece soluções de tecnologia para o varejo, André Faria, lembra o caso da Apple. Muito antes de o conceito de propósito empresarial se espalhar, o fundador da marca, Steve Jobs, já tinha claro o diferencial intangível que ele queria oferecer e sabia como comunicá-lo em produtos inovadores, com design próprio, que traduziam o pensamento da marca para uma legião de consumidores que, rapidamente, se tornou uma legião de fãs.

Produtos que nem sempre foram os mesmos e que, adaptáveis, mudaram ou tornaram-se outros. Caso do já citado iPod, que revolucionou o mercado da música e acabou incorporado – de forma muito bem-sucedida – pelo iPhone. O que Jobs vendia – e sua empresa ainda vende – são soluções tecnológicas para certo estilo de vida, que era também o dele.

Ninguém precisa dizer quanto bem-sucedida a Apple é, não apenas, mas inclusive por causa de sua identidade. Também é desnecessário afirmar que seus produtos são mais caros e, mesmo assim, seu desempenho segue muito bem, obrigado!

DOCES LEMBRANÇAS

Em que o consumidor pensa quando se lembra de supermercado? Quais histórias os consumidores carregam dos supermercados que frequentam? De que se lembram? As respostas mostram que, muito mais que produtos, os clientes levam afeto para casa.

“Meu filho saiu correndo e quebrou vários ovos que estavam em uma prateleira. Ele ficou assustado, com vergonha. Mas, prontamente, apareceram dois funcionários e limparam tudo. Além disso, o gerente não aceitou que eu pagasse o prejuízo. Sou cliente fiel desse mercado.” *MULHER, 42 ANOS*

“Sou deficiente física e sozinha; sempre que vou a qualquer supermercado de cadeira de rodas e tem um funcionário para me ajudar, me sinto muito bem com isso.” *MULHER, 48 ANOS*

“Foi a receptividade e a alegria de uma atendente, em um supermercado que frequento, que me fez ficar fiel a ele e a frequentá-lo mais.” *HOMEM, 51 ANOS*

“Já encontrei amigos de infância ao seguir uma oferta anunciada no rádio do supermercado.” *HOMEM, 27 ANOS*

“Certa vez, eu estava no supermercado e comecei a tocar uma música famosa de uma banda internacional; então, percebi que vários clientes começaram a cantarolar a música pelos corredores, como se fosse a cena de uma propaganda da rede de supermercados. Mas, na verdade, foi uma atitude espontânea dos presentes.” *HOMEM, 32 ANOS*

Fonte: Ibope



Deu match

O fato é que a relação das empresas e dos consumidores vem mudando e, se antes o propósito já era relevante, hoje é fundamental como guia das empresas, tornando-se cada vez mais essencial, também, para as relações com consumidores e colaboradores.

“Toda essa mudança e essa velocidade angustia. Os consumidores querem uma direção para seguir. Querem certezas para si, causas, e querem vê-las refletidas em suas marcas prediletas. Estão abertos a adotar novas causas, inclusive, e a seguir o caminho indicado pelas lideranças, mesmo que sejam empresas”, avalia Araújo, da 360.

No Tinder, um misto de aplicativo com rede social para paquera e encontros, quando um perfil combina com o outro, diz-se que “deu match”, ou seja, que duas pessoas combinaram em boa parte de seus interesses

O guru esteve no Brasil em 2013, participando do congresso da APAS Show daquele ano, que tinha como tema exatamente o capitalismo consciente

Nesse sentido, as relações ficam mais pessoais do que nunca. Os consumidores desejam uma empresa e uma marca para amar, com a qual se relacionar. O livro *High tech, high touch*, de John Naisbitt, trata justamente da necessidade humana de toque, relação, que se intensifica na mesma proporção que a tecnologia, virtualizando outros pontos de contato.

Para Faria, da Bluesoft, posicionar-se é uma das formas de encontrar esses pontos de contato com o cliente e facilitar esse afeto que o cliente deseja. Não à toa, bancos falam de sustentabilidade em suas propagandas, redes de cosméticos defendem o uso sustentável dos recursos e redes de cafés ficam famosas por apoiarem a cadeia produtiva, diminuindo a desigualdade e evitando a exploração.

O consultor indiano Raj Sisodia cunhou o termo “capitalismo consciente” para se referir a um capitalismo de propósito, que leva em conta não apenas o lucro como prioridade, mas fazer diferença no mundo como razão de ser das empresas.

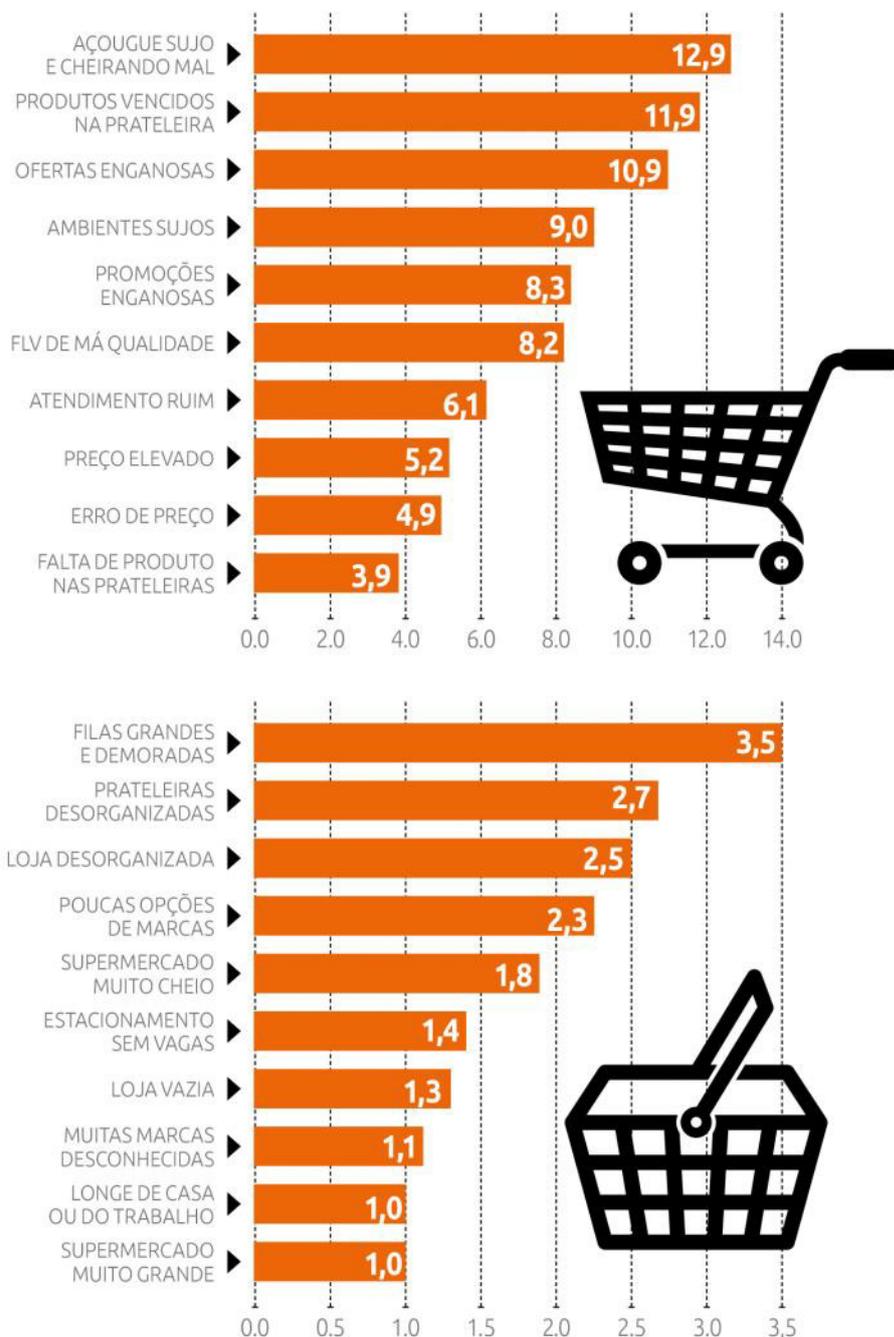
Esse é um conceito que cresce e ganha mais adeptos, não por acaso. As novas gerações – e mesmo os mais velhos – buscam sentido, pertencimento e engajamento nas relações, até mesmo nas comerciais, como forma de botar alguma ordem no caos VUCA. Mas não basta ficar no discurso.

O CONSUMIDOR E O SUPERMERCADO

O QUE É MAIS IMPORTANTE QUE UM SUPERMERCADO OFEREÇA? (%)

- ▶ Preço baixo: **7,8**
- ▶ FLV fresco: **7,6**
- ▶ Carnes frescas e de qualidade: **6,8**
- ▶ Produtos de qualidade: **6,6**
- ▶ Variedade: **6,5**
- ▶ Produtos frescos: **6,5**
- ▶ Ambiente limpo: **5,7**
- ▶ Ofertas vantajosas: **5,1**
- ▶ Rapidez no atendimento: **4,6**
- ▶ Cobrir o preço da concorrência: **4,0**
- ▶ Padaria com produtos frescos e saborosos: **3,8**
- ▶ Prateleiras organizadas: **3,4**
- ▶ Promoções personalizadas: **3,0**
- ▶ Caixas rápidos: **3,0**
- ▶ Outros itens somados: **21,6**

O QUE ME FARIA ABANDONAR UM SUPERMERCADO?



Fonte: Ibope



DIA DA SEMANA PREFERIDO PARA IR AO SUPERMERCADO

	TOTAL	CLASSE ECONÔMICA			GÊNERO		FAIXA ETÁRIA				
		AB	C	DE	MASC.	FEM.	16 A 24 ANOS	25 A 34 ANOS	35 A 44 ANOS	45 A 54 ANOS	55 ANOS OU MAIS
SEGUNDA-FEIRA ▶	9	10	7	11	9	8	10	10	9	9	6
TERÇA-FEIRA ▶	5	3	5	7	4	6	6	5	6	6	4
QUARTA-FEIRA ▶	13	14	15	7	11	14	12	15	12	12	11
QUINTA-FEIRA ▶	5	5	6	6	4	6	6	6	5	6	5
SEXTA-FEIRA ▶	15	13	14	18	15	15	21	15	13	13	14
SÁBADO ▶	27	26	28	27	28	26	23	27	33	30	23
DOMINGO ▶	4	3	4	4	5	3	4	5	3	4	4
NÃO TEM DIA PREFERIDO ▶	22	26	20	21	23	21	18	17	19	21	34

EM QUANTOS SUPERMERCADOS DIFERENTES FAZ COMPRAS?

	TOTAL	CLASSE ECONÔMICA			GÊNERO		FAIXA ETÁRIA				
		AB	C	DE	MASC.	FEM.	16 A 24 ANOS	25 A 34 ANOS	35 A 44 ANOS	45 A 54 ANOS	55 ANOS OU MAIS
APENAS 1 SUPERMERCADO ▶	36	23	35	49	35	37	36	33	31	39	42
2 SUPERMERCADOS ▶	35	38	36	29	35	35	36	40	40	30	27
3 SUPERMERCADOS ▶	19	25	19	14	18	19	19	17	19	20	20
MAIS DE 3 SUPERMERCADOS ▶	9	14	8	7	11	7	7	10	8	10	10
NÃO SABE ▶	1	0	1	2	1	1	2	0	2	1	1

TIPO DE ESTABELECIMENTO PREFERIDO PARA COMPRAR

	TOTAL (%)	CLASSE ECONÔMICA			GÊNERO		FAIXA ETÁRIA				
		AB	C	DE	MASC.	FEM.	16 A 24 ANOS	25 A 34 ANOS	35 A 44 ANOS	45 A 54 ANOS	55 ANOS OU MAIS
SUPERMERCADOS MÉDIOS ▶	53	49	54	53	50	55	50	51	50	54	59
ATACADOS ▶	24	28	24	22	26	23	29	25	28	22	18
HIPERMERCADOS ▶	13	17	13	8	13	12	11	15	14	12	11
MINIMERCADOS ▶	8	4	7	15	9	8	8	8	7	10	9
NÃO TEM PREFERÊNCIA ▶	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2

Fonte: Ibope

Solicitação de amizade

Na prática, essas relações têm acontecido e podem acontecer em dois ambientes, não por acaso o virtual e o real.

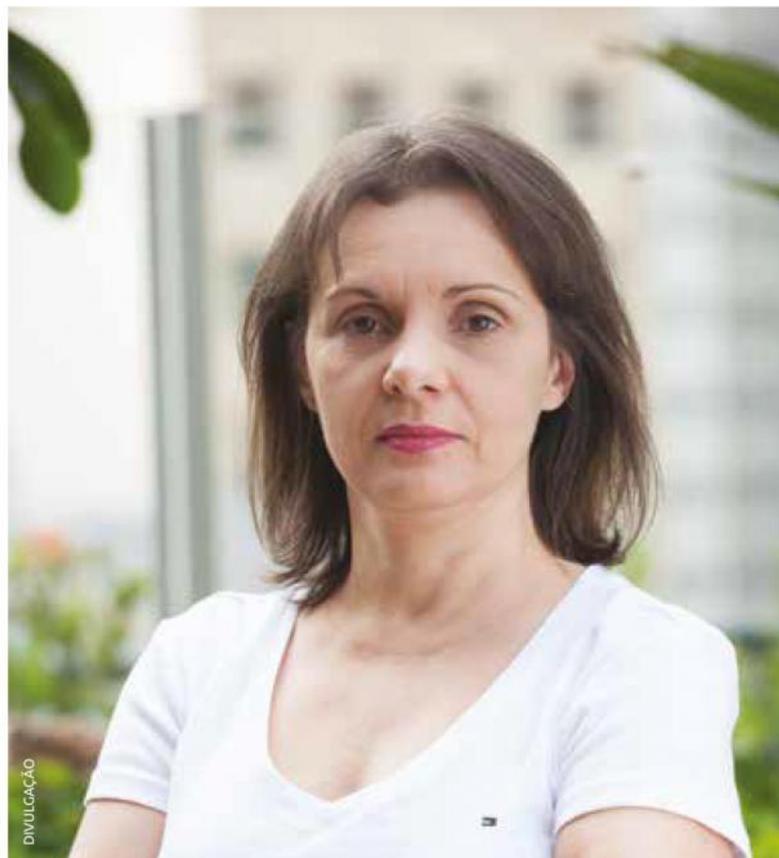
No mundo virtual, as interações se dão nas redes sociais e a recomendação é não perder a oportunidade de se comunicar com o consumidor. “Muitos clientes relatam incremento de vendas quando começam ações de comunicação digital”, diz Faria, da Bluesoft.

Isso acontece não apenas porque as marcas são lembradas e interagem, mas porque o consumidor, especialmente o mais jovem, espera ver as companhias que respeita representadas nas redes, quer fazer perguntas sobre produtos e serviços, receber orientações, confirmar se determinada peça está mesmo disponível na loja mais perto.

Algumas regras simples devem ser observadas; por exemplo, as de interação e agilidade. Não basta ter uma página no Facebook, não basta atualizá-la nem tampouco apenas divulgar promoções. É preciso responder aos consumidores, compartilhar informações relevantes para o público e alinhadas ao propósito da companhia. Agir como se a empresa fosse, de fato, um organismo dotado de personalidade. “A gestão do conteúdo pode ser terceirizada, mas precisa ser dedicada a isso”, recomenda Faria.

A Netflix, por exemplo, entendeu bem como faz esse jogo. Responde e troca com o cliente e, frequentemente, se sai bem de situações saias justas. Dá respostas no tom (em forma e conteúdo) da informalidade, de acordo com o perfil de seus mais fiéis consumidores.

Recentemente, duas redes concorrentes do varejo alimentar protagonizaram um episódio exemplar nas redes. Mãe de um menino com algumas necessidades especiais, uma cliente do supermercado Mambo publicou, na página do supermercado, uma foto de um carrinho que ela encontrou no Pão de Açúcar. O carrinho não tinha nada de diferente, exceto por uma cadeira que carregava crianças maiores que bebês, caso do filho da consumidora. Como legenda da foto, ela explicava que gostava do Mambo, mas que estava avaliando trocar para o concorrente para levar o filho e mantê-lo confortável, participando desse momento. Não demorou até que o Mambo respondesse, dizendo-se interessado em adquirir um carrinho daquele. Pouco depois, foi a vez de o Pão de Açúcar comentar, compartilhando o contato do único fornecedor com o concorrente. Sem dúvida, saíram ambos enormes dessa troca e todos ganharam.



MÁRCIA, DO IBOPE: preço justo é pressuposto e outros atributos passaram a ser mais importantes na escolha da loja



Ajude-me a escolher

No mundo real, são muitas as formas de o supermercadista dizer ao cliente quais são os princípios que norteiam a empresa e ganhar a simpatia e a fidelidade com isso, além de engajamento. Uma delas envolve o mix de produtos.

O consumidor agradece quando, em um mundo de complexidade crescente, a rede onde compra faz uma curadoria para ele e limita as opções de compra, facilitando sua escolha e fazendo-o sentir-se bem com ela.

Não significa empobrecer a variedade ou diminuir as categorias em gôndola, mas fazer escolhas que refletem o princípio da rede, que atendem ao consumidor a que a empresa se destina. Isso vale para o mix, vale para o atendimento, vale para o uso ou não da tecnologia.

Ele ressalta que é difícil fazer essa escolha, a qual não precisa ser radical. Por exemplo, uma rede que deseje se posicionar para atender à demanda crescente de produtos veganos – já que o mercado desse segmento tem crescido 40% ao ano – pode separar um espaço em sua gôndola para isso, sinalizando e comunicando bem ao cliente, posicionando-se como encorajador desse estilo de vida, mas sem deixar de atender quem se alimenta de fontes animais.

O mesmo vale para produtos orgânicos, por exemplo; haja vista o sucesso do Whole Foods

É preciso uma tomada de posição, que pode levar, inclusive, a uma redução do mix

Um consumidor médio faz, por mês, aproximadamente quatro visitas a supermercado. Um em cada três frequentadores de supermercado costuma ir uma vez por semana ou mais

ou do também americano Trader Joe's. Ou para a conveniência – qual percentual de produtos frescos prontos a rede pode oferecer em sua gôndola?

O importante é que extensão e tipo de mix, atendimento, relação com fornecedores e cadeia de suprimentos reflitam o posicionamento global da marca e sua proposta de valor, alinhada ao que esperam os consumidores que a rede escolheu atender.

Renovando os votos

A questão a se verificar é, também, o perfil geracional dos clientes. Conhecer o consumidor para além da tradicional divisão de classe social e momento de compra. Diretora executiva do Ibope, Márcia Sola fala em momento de vida para diferenciar as expectativas dos consumidores. Por exemplo, um jovem profissional solteiro, vivendo sozinho, com muitas demandas profissionais e extensa agenda social, prefere um supermercado que ofereça praticidade e rapidez, sem filas, com muita tecnologia, forte presença on-line e pouco atendimento.

Já uma família talvez prefira um atendimento mais caloroso, carrinhos adaptados, funcionários atenciosos com os quais possa estabelecer uma relação de confiança. O mesmo vale para os mais velhos, que têm menos oportunidade de socialização e aproveitam as chances cotidianas para isso.

Os mais velhos e os mais jovens são os públicos minoritários nos supermercados, conforme mostra pesquisa Ibope divulgada com exclusividade pela **SuperVarejo**. Do universo de respondentes do levantamento, 86% dos jovens entre 16 e 24 anos e o mesmo tanto de pessoas acima de 55 anos costumam ir com frequência ao supermercado.

O percentual do grupo mais ativo no segmento – 93% deles abastecem-se com frequência no canal – é justamente o que engloba as famílias: pessoas com 35 a 44 anos.

“Os jovens vão com os pais, mas também sozinhos, fazendo pequenas compras de guloseimas ou outros alimentos. Eles são consumidores em treinamento”, diz Márcia, para quem o perfil das novas gerações, quando se consolidarem como principais consumidores, vai acentuar ainda mais as tendências verificadas.

Manter o relacionamento e renovar os votos de amor – relações serão ainda mais necessárias – vai depender de conhecer bem esses perfis, de aprofundar o investimento em uma identidade



ISTOCK

A maior parte dos consumidores (59%) costuma ir ao supermercado acompanhado. Ou seja, a compra em supermercado é uma atividade compartilhada. A companhia mais frequente é do cônjuge (57%) ou dos filhos (28%)

os atributos mais importantes na escolha do supermercado”, explica Márcia.

clara e no capitalismo consciente, que oferece sentidos e pertencimento, além de produtos.

Hoje, o grupo mais atuante, por exemplo, pertence à geração X, cujas expectativas são bom atendimento, benefícios como cartão fidelidade, conexão. Ele exige menos presença on-line e valoriza, segundo a pesquisa Ibope, a qualidade dos produtos frescos na mesma medida que o preço. “Preço justo já é considerado um pressuposto; então, a qualidade do FLV, dos perecíveis, o atendimento e a limpeza passam a ser

Mas acontece que as gerações Y e Z estão chegando e assumindo, aos poucos, importância como consumidores. Segundo Faria, da Bluesoft, a partir da geração Y, o pessoal que tem por volta de 25 a 30 e poucos anos tem uma expectativa de uso maior da tecnologia como relacionamento e de um posicionamento das marcas.

A geração Z aprofunda isso, tem uma relação diferente com o tempo, não planeja – talvez pelo que o mundo VUCA tem ensinado a ela – e resolve tudo em cima da hora. Para esse grupo é que a uberização, por exemplo, será fundamental. Os valores das empresas terão que ser coincidentes com os seus para que adotem uma marca.

As empresas ajudarão esse grupo a encontrar sentido em um mundo caótico, sentido esse, porém, que partirá cada vez mais da autoafirmação. Os supermercados precisarão se parecer mais com a Apple não no produto que vendem, mas na capacidade de se adaptarem às necessidades e estilos de vida de seus clientes. Se fizerem isso, terão, como Jobs, uma legião de fãs. 